

VIII SEMEAD, SUBMISSÃO DE TRABALHO, 24/05/2005

A) ÁREAS TEMÁTICAS: Administração Geral, Política de Negócios e Economia de Empresas

B) TÍTULO DO TRABALHO: Técnicas de Cenários, Aplicação prática de prospecção de cenários: Profuturo e o estudo prospectivo sobre os consumidores do futuro

AUTORES**ANNELISE VENDRAMINI DA SILVA CARIDADE**

Universidade de São Paulo

anne_vendramini@yahoo.com.br

ADRIANA BEATRIZ MADEIRA

Universidade de São Paulo

adri.madeira@ig.com.br

JAMES TERENCE COULTER WRIGHT

FEA

jtwright@usp.br

RENATA GIOVINAZZO SPERS

FEA

renatag@fia.com.br

D) RESUMO:

Este artigo apresenta a técnica de cenários e como esta pode contribuir para o Planejamento Estratégico de uma organização ao incorporar a análise de incerteza no processo de planejamento, considerando diversas possibilidades futuras na formulação de objetivos, diretrizes e estratégias. O Programa de Estudos do Futuro – Profuturo, criado pela Fundação Instituto de Administração, FIA, conveniada a FEA/USP em 1978 busca auxiliar diferentes tipos de organizações a tomarem decisões estratégicas de maneira mais robusta e estruturada, a partir da aplicação de técnicas como Delphi, extrapolação de tendências, análise morfológica, análise de impactos, cenários, entre outras. Neste trabalho, é apresentado o resultado do estudo desenvolvido pelo Profuturo em 2001, quando este realizou um WebDelphi com o objetivo de traçar o perfil do consumidor de 2010, prospectando a configuração do mercado de bens de consumo. O resultado da aplicação do método Delphi apontou possíveis tendências, possibilitando aos especialistas, executivos e técnicos que participaram, direcionar suas decisões estratégicas com vistas a 2010.

E) ABSTRACT

This working paper aims at presenting scenario planning as an important tool for strategic planning. Scenario planning allows corporations to prospect future uncertainties to be considered in their strategic formulations. The future studies program, formally known as Profuturo, was founded in 1978 by FIA, Fundação Instituto de Administração. The objective of the program is to assist organizations in their strategic formulations through the development of scenario planning techniques such as Delphi, trend-impact analysis among others. In 2001, Profuturo developed a WebDelphi to prospect the consumer profile by year 2010. Trends arisen as a result of this study are presented in this working paper and have allowed participants to formulate their businesses vision for 2010, taking into consideration market trends and niches.

F) PALAVRAS-CHAVE: planejamento estratégico, técnicas de cenários, profuturo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO
2. OBJETIVOS DO ARTIGO
3. REVISÃO TEÓRICA
4. METODOLOGIA
5. O PROFUTURO E O ESTUDO PROSPECTIVO SOBRE OS CONSUMIDORES DO FUTURO
 - 5.1. TÉCNICA DELPHI
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS: PERFIL DO CONSUMIDOR DO FUTURO
 - 6.1. PRIMEIRA RODADA DO WEBDELPHI
 - 6.2. SEGUNDA RODADA DO WEBDELPHI
7. CONCLUSÃO
8. BIBLIOGRAFIA

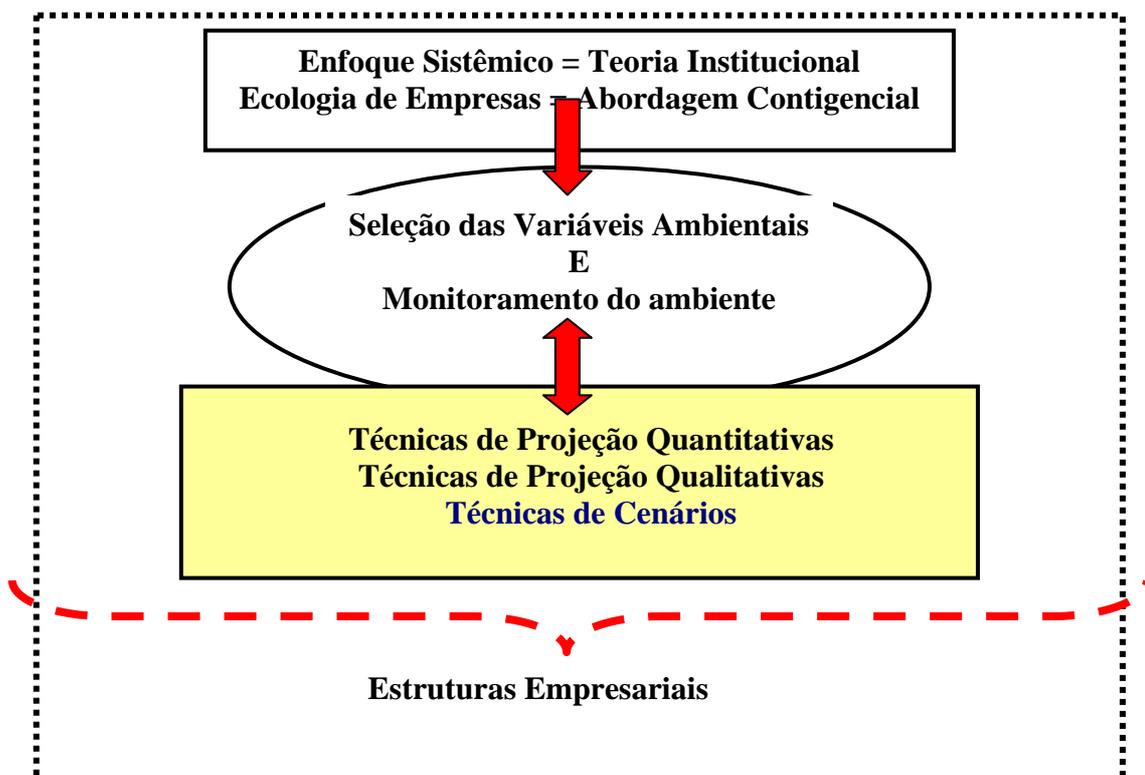
1. INTRODUÇÃO

O termo “cenário” é derivado das artes dramáticas onde é utilizado para caracterizar o pano de fundo, e fluxo de ações, e as personagens secundárias que formam o contexto dentro do qual a história principal se desenvolve.

Cenários alternativos, por definição, não são previsões do que deve ocorrer. Pelo contrário, para questionar premissas, devem explorar possibilidades alternativas do futuro (o que pode acontecer), possibilidades estas inconsistentes entre si em algumas dimensões, mas compatíveis em outras.

O avanço que a técnica de cenários alternativos representa para o planejamento estratégico é o de reconhecer explicitamente que o futuro é indeterminado, e que o planejador precisa incorporar a análise de incerteza no processo de planejamento, para considerar diversas possibilidades futuras na formulação de objetivos, diretrizes e estratégias. Com a utilização de cenários alternativos, o planejamento não se restringe a um único futuro previsto, mas envolve uma gama de respostas adequadas para um ambiente turbulento, com maior flexibilidade e agilidade para se adaptar às tendências e eventos que se mostrem críticos na análise dos cenários (JOHNSON, 1985).

O gráfico a seguir demonstra de que maneira as técnicas de cenários se relacionam com o planejamento estratégico. Em um primeiro plano o Enfoque Sistêmico e a Ecologia de Empresas compreendendo as distintas teorias que direcionam a maneira como se dará a seleção das variáveis ambientais e seu monitoramento. A análise e compreensão desta conjuntura envolvem o emprego de técnicas específicas de caráter quantitativo e qualitativo e, por fim, da técnica de cenários. E é o conjunto destas relações que denotará o caráter do planejamento estratégico de cada estrutura empresarial.



2. OBJETIVOS DO ARTIGO

Este trabalho tem por objetivo apresentar uma discussão teórica sobre cenários, sua importância para o planejamento estratégico e formas de estruturá-los, com destaque para as formas de busca de informações que subsidiam a elaboração de cenários (tanto cenários mais estruturados como intuitivos) e, à luz deste referencial teórico ilustra-se a coleta e análise de informações para os cenários pelo Profuturo por meio da pesquisa Delphi sobre o perfil do consumidor do futuro.

3. REVISÃO TEÓRICA

A técnica de cenários consiste em um método disciplinado para se imaginar possíveis futuros, como parte do processo de Planejamento Estratégico (Schoemaker, 1995). Para Porter (1990), “o cenário é uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser. Com a construção de múltiplos cenários, uma empresa pode extrapolar sistematicamente as possíveis consequências da incerteza para sua opção de estratégias.” A Shell usa esta técnica desde a década de 70, como parte do processo de gerar e avaliar novas opções estratégicas.

Este método caracteriza-se pela procura sistemática das discontinuidades que poderiam ocorrer no futuro e a explicação do papel dos atores econômicos e políticos. Nestes cenários não se projetam tendências, procura-se identificar as discontinuidades escondidas no futuro que podem ser oportunidades ou ameaças ao projeto. A determinação das variáveis relevantes dos cenários é feita a partir das variáveis relevantes para o negócio ou campo de atuação da organização. Os cenários apresentam uma ligação imediata com o planejamento estratégico, criando a moldura dentro da qual são estabelecidas as decisões, diretrizes e prioridades para a ação e tem um caráter de longo prazo (MARQUES, 1988).

A técnica de cenários se diferencia de outras ferramentas para planejamento estratégico porque cenários explora o impacto conjunto de várias incertezas, analisando o impacto de mudanças nestas variáveis ao mesmo tempo. A análise de cenários considera não apenas um modelo quantitativo como também análises subjetivas, tal como formação de padrões de comportamento ou clusters.

Diferentes métodos são utilizadas na técnica de cenários tais como os sugeridos por Ringland (1998) e Aulicino (2002). Os mais aplicados são:

- Análise Delphi: o nome origina-se do oráculo grego. Desenvolvida pela RAND Corporation em meados dos anos 50 como uma forma de se angariar informações sobre o futuro. A técnica baseia-se em coletar a opinião de especialistas em diferentes setores para se estimar a probabilidade de ocorrência de alguns eventos no futuro.

- Lógica Intuitiva: desenvolvida na década de 70 pelo Stanford Research Institute (SRI) e a Shell. Neste método, o presidente da empresa deve participar da concepção dos cenários para assegurar a integração com o processo de planejamento estratégico. Baseia-se em uma análise detalhada de como seria o futuro, incluindo um grande trabalho de imaginação do futuro.

- Análise de Tendências (*Trend-impact analysis*): desenvolvida pela *Futures Group*, empresa americana de pesquisa em estratégia e política internacional. Baseia-se na projeção independente de variáveis importantes, que são depois ajustadas pelo impacto de ocorrência de certos eventos.

- Análise de Impacto Cruzado: baseia-se na idéia de que não é realista prever um evento isolado da ocorrência de outros eventos de impacto-chave. O modelo usado chama-se INTERAX, um procedimento de previsão que usa tantos modelos analíticos como especialistas para desenvolver uma compreensão melhor de alternativas do ambiente futuro.

- Análise Prospectiva: desenvolvida na década de 70 por Michel Godet (na França) quando este dirigia o Departamento de Estudos Futuros da SEMA, empresa francesa. Representa um

desafio, que é antecipar os fatos antes de agir e assim contribuir para o planejamento estratégico (AULICINO, 2002).

Cenários alternativos retratam aspectos relevantes deste ambiente, mas não incluem aspectos da própria organização. As principais funções de cenários alternativos são (JOHNSON, 1985):

- Avaliar explicitamente as premissas de planejamento. A previsão sobre o contexto para o planejamento é altamente sensível às premissas que fundamentam as previsões.

Focalizando as atenções nos processos fundamentais de evolução e de mudança nos processos políticos e institucionais, e incluindo aspectos econômicos, sociais e tecnológicos, cenários alternativos constituem um ferramental poderoso para apontar incertezas, questionar o desdobramento de tendências e decisões e invocar o planejador a reflexão sobre premissas para o planejamento. Cenários alternativos apresentam futuros propositadamente divergentes, salientando as diferenças para melhor entender a variação das possibilidades de mudança. Isto decorre da própria evolução do conceito de planejamento que hoje é definido por “o enriquecimento da base de informações para a tomada de decisões, apontando conseqüências futuras de ações atuais e implicações imediatas de objetivos futuros alternativos”. Nesta visão o planejamento transparece como separado da tomada de decisão, sendo responsável pelo fornecimento organizado de informações relevantes para este fim. A análise exploratória do espaço do futuro e o questionamento de premissas serve ao objetivo de inquirir até que ponto a missão e os objetivos da empresa precisam e devem ser redefinidos para melhor posicionar a empresa diante de varias possibilidades de tendências, valores e necessidades do seu ambiente.

- Fornecer informações sobre o contexto para a formulação de objetivos e estratégias. Isto é o fornecimento de informações sobre o contexto para a formulação de objetivos e estratégias. Para esta função os cenários alternativos contribuem para elaboração de um contexto único, com prazo igual ao horizonte do plano estratégico. Para a transformação de cenários alternativos em contexto único a probabilidade de ocorrência passa a ser critério útil. Os indicadores devem ser mais rigorosamente selecionados em função dos pontos críticos identificados na análise dos cenários e pela necessidade do plano estratégico. A unificação de um contexto para o planejamento é necessária também para evitar o planejamento por contingência, e constitui uma convergência que faz parte da tomada de decisões. Caso não haja contexto único, o processo de planejamento forçosamente terá que elaborar um plano para cada cenário.

- Testar a viabilidade de estratégias alternativas, ou avaliar projetos de investimento. Cenários alternativos podem ser utilizados para analisar e testar a viabilidade de estratégias alternativas e para avaliar grandes projetos de investimento.

Desta forma, a partir da discussão teórica, pode-se dizer que o uso de cenários alternativos é importante em situações onde a análise de políticas ou cursos distintos de ação é requerida, como na análise estratégica em geral. Embora não seja única, a técnica de cenários é uma forma conveniente de apresentar os resultados de um conjunto de previsões, de maneira estruturada.

4. METODOLOGIA

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva porque visa descrever o processo de elaboração de cenários realizado por um instituto de estudos do futuro (Profuturo) com a participação de organizações que poderão utilizar os resultados destes estudos para seu processo de planejamento estratégico. Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é bibliográfica e de campo. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi

realizada investigação sobre métodos de cenários, aplicação estratégica e pesquisa Delphi. A pesquisa é de campo porque coletou dados primários junto ao Profuturo. (Vergara, 2003)

5. O PROFUTURO E O ESTUDO PROSPECTIVO SOBRE OS CONSUMIDORES DO FUTURO

O Profuturo vem realizando diversos estudos prospectivos fechados (sob encomenda das organizações) e abertos (disponível ao público) para os setores de energia, transporte, telecomunicações e novas tecnologias, utilizando em seus trabalhos variados métodos de prospecção do futuro, dependendo do problema, setor e abordagem mais adequada. Dentre os métodos de prospecção utilizados, a técnica Delphi vem sendo utilizado pelo Profuturo na maioria de seus trabalhos.

5.1. TÉCNICA DELPHI

Genericamente, o Delphi pode ser definido como "um método para estruturar um processo de comunicação grupal de maneira que o processo é efetivo em permitir a um grupo de indivíduos, como um todo, a lidar com um problema complexo" (TUROFF E LINSTONE, 1975, p. 3). Essa é uma definição bastante ampla, em função da infinidade de variações que o método pode apresentar. Detalhando-se um pouco mais essa definição, pode-se dizer que o Delphi é uma ferramenta de pesquisa qualitativa que busca um consenso de opiniões de um grupo de especialistas a respeito de eventos futuros. Isto é feito estabelecendo-se três condições básicas: o anonimato dos respondentes, a representação estatística da distribuição dos resultados, e o feedback de respostas do grupo para reavaliação nas rodadas subsequentes (MARTINO, 1993). O método Delphi é especialmente recomendável quando não se dispõe de dados quantitativos ou estes não podem ser projetados para o futuro com segurança, em face de expectativa de mudanças estruturais nos fatores determinantes das tendências futuras.

Em linhas gerais, o método Delphi consulta um grupo de especialistas a respeito de eventos futuros através de um questionário, que é repassado continuadas vezes até que seja obtida uma convergência das respostas, um consenso, que representa uma consolidação do julgamento intuitivo do grupo. Pressupõe-se que o julgamento coletivo, ao ser bem organizado, é melhor do que a opinião de um só indivíduo. O anonimato dos respondentes, a representação estatística da distribuição dos resultados, e o feedback de respostas do grupo para reavaliação nas rodadas subsequentes são as principais características deste método. Geralmente o questionário é bastante elaborado, apresentando para cada questão uma síntese das principais informações conhecidas sobre o assunto, e eventualmente, extrapolações para o futuro. As respostas das questões quantitativas são tabuladas, recebendo um tratamento estatístico simples definindo-se a mediana e os quartis, e os resultados são devolvidos aos participantes na rodada seguinte. Quando há justificativas e opiniões qualitativas associadas a previsões quantitativas, a coordenação busca relacionar os argumentos às projeções quantitativas correspondentes. A cada nova rodada as perguntas são repetidas, e os participantes devem reavaliar suas respostas à luz das respostas numéricas e das justificativas dadas pelos demais respondentes na rodada anterior. São solicitadas novas previsões com justificativas, particularmente se estas previsões divergirem das respostas centrais do grupo. Esse processo é repetido por sucessivas rodadas do questionário até que a divergência de opiniões entre especialistas tenha se reduzido a um nível satisfatório, e a resposta da última rodada é considerada como a previsão do grupo. O feedback estabelecido através das diversas rodadas permite a troca de informações entre os diversos participantes e em geral conduz a uma convergência rumo a uma posição de consenso (ESTES E KUESPERT, 1976). A evolução em direção ao consenso pode ser mensurada pela relação entre a distância do 1º. ao 3º. quartil das respostas e o valor da mediana. Em algumas vezes, os respondentes se polarizam em torno de duas ou três posições distintas sem se aproximar a um consenso.

O anonimato das respostas e o fato de não haver uma reunião física, reduzem a influência de fatores psicológicos, como por exemplo, os efeitos da capacidade de persuasão, da relutância em abandonar posições assumidas, e a dominância de grupos majoritários em relação a opiniões minoritárias. Segundo Wright e Giovinazzo (2000), a aplicação da técnica Delphi deve respeitar as características essenciais do método, que são a troca de informações e opiniões entre os peritos respondentes, o anonimato das respostas, e a possibilidade de revisão de visões individuais sobre o futuro diante das previsões e argumentos dos demais respondentes, com base em uma representação estatística da visão do grupo. Quando estes conceitos não são atendidos, o trabalho não se caracteriza como uma aplicação da técnica Delphi.

O Profuturo desenvolveu o Método WebDelphi, e vem utilizando com muito sucesso a Internet e seus recursos para aplicação de pesquisas Delphi sobre os mais diversos assuntos. A Internet apresentou-se como uma grande aliada na aplicação do Método Delphi. (GIOVINAZZO E FISCHMANN, 2001, P. 2)

As etapas do processo de uma pesquisa WebDelphi são sucintamente apresentadas a seguir, conforme detalhado por Wright e Giovinazzo (2000).

- Objetivo do estudo, onde uma clara definição do objetivo do estudo deve ser feita, especificando o horizonte de tempo e o tipo de resultado desejado.
- Elaboração do questionário da primeira rodada da pesquisa Delphi, quando deve-se estruturar um primeiro modelo do questionário.
- Seleção dos Painelistas, feita pela equipe coordenadora. Deve-se buscar uma distribuição equilibrada entre elementos de dentro e de fora da entidade interessada, recorrendo-se a universidades, institutos de pesquisa, indústrias e outros setores da sociedade. A qualidade do resultado depende essencialmente dos participantes do estudo. Um número de 15 a 30 painelistas é considerado um bom número, o suficiente para gerar informações relevantes, embora grupos maiores venham sendo utilizados com sucesso.
- Preenchimento do Questionário pela Internet, que fica disponível no *site*, utilizando um formulário cujos dados das respostas são encaminhados para uma planilha eletrônica como Excel, ou outra planilha adequada para a tabulação das informações. Os respondentes são comunicados por e-mail e preenchem o questionário diretamente pela Internet.
- Aplicação de Estatísticas e Análise dos Resultados, feitas após um prazo determinado pela coordenação. A equipe procede a sua tabulação e análise, calculando a mediana e os quartis e procurando associar os principais argumentos às diferentes tendências das respostas. Após a análise da 1ª. Rodada, a coordenação deve decidir sobre a necessidade de incorporação de novas questões na 2ª. Rodada, o que é bastante comum.
- Elaboração do questionário da segunda rodada e feedback dos resultados da rodada 1 e análise dos resultados da rodada 2, que deve apresentar os resultados do primeiro questionário, possibilitando que cada respondente reveja sua posição face à previsão e argumentação do grupo, em cada pergunta. As questões em geral objetivam a convergências de resultados da primeira rodada, e são rediscutidas à luz da argumentação dos painelistas. Novos temas são explorados ou sugeridos e discutem-se possíveis incompatibilidades entre as tendências previstas. A rodada 2 é, da mesma forma que a primeira, disponibilizada na Internet. As rodadas sucedem-se até que seja atingido um grau satisfatório de convergência. No mínimo, duas rodadas são necessárias para caracterizar o processo Delphi, sendo raros os exemplos de estudos com mais de 3 rodadas de questionários.

- Conclusões gerais e relatório final disponível na Internet. Os resultados finais são processados a partir do consenso gerado pelo grupo. Estes resultados, sintéticos ou completos, interpretação de dados e considerações levantadas no processo podem ser divulgados na Internet para acesso público ou restrito aos participantes, mediante utilização de uma senha, conforme os objetivos da pesquisa.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS: PERFIL DO CONSUMIDOR DO FUTURO

Em 2001, o Profuturo realizou um WebDelphi com o objetivo de traçar o perfil do consumidor de 2010, projetando a configuração do mercado de bens de consumo. O resultado da aplicação do método Delphi apontou as principais tendências, permitindo aos especialistas, executivos e técnicos que participaram, direcionar suas decisões estratégicas com vistas a 2010, analisando investimentos, nichos de mercado e ações de marketing.

Cabe ressaltar que o estudo Delphi sobre os consumidores do futuro não teve como objetivo a formulação explícita de cenários, mas sim o objetivo de executar e divulgar uma projeção de algumas variáveis relevantes sobre o tema.

6.1. PRIMEIRA RODADA DO WEBDELPHI

Ao longo das duas rodadas da pesquisa Delphi participaram 90 executivos de diferentes setores, um número excelente quando comparado ao número de 15 a 30 especialistas citados na bibliografia de referência. Os executivos são especialistas adequados para responder às questões propostas nesta pesquisa.

As perguntas objetivaram obter dos participantes um consenso a respeito de algumas tendências (apontadas abaixo) com os objetivos (i) de mapear as demandas futuras por bens de consumo e (ii) evolução do uso e eficácia do marketing digital. As tendências pesquisadas foram: envelhecimento da população, afetando assim, a demanda por produtos destinados à terceira idade; aumento da escolarização, sob o pressuposto de que quanto maior a escolarização, maior o nível de renda do chefe da família; aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, sob o pressuposto que esta tendência eleva a propensão ao consumo dos consumidores do sexo feminino; realocação de gastos do orçamento familiar na tentativa de se identificar os setores que receberão maior atenção e interesse do consumidor no futuro; lealdade às marcas do consumidor do futuro.

Os resultados obtidos no painel da primeira rodada e disponibilizados pelo Profuturo foram:

- Quanto à demanda:

Há uma tendência de envelhecimento da população, sendo que a parcela da população acima de 50 anos deverá crescer de 17 para 20 % até 2010, levando as empresas a desenvolverem novos produtos para aqueles que estão ou em breve estarão na 3a. idade, a fim de melhorar a qualidade de vida para pessoas mais velhas. Haverá maior procura por produtos que propiciem uma vida mais saudável e voltados à pessoas da terceira idade, tais como lazer, turismo e serviços médicos.

A duração média de estudo dos brasileiros passou de 4,7 anos em 1991 para 5,6 anos atualmente. Os dados mostram que quanto maior o nível de escolarização, maior o rendimento do chefe da família. A expectativa da quantidade de anos de estudo em média da população brasileira para 2010 é de 7 anos. A parcela da população sem instrução deverá cair de 9% para 5,5 % e a parcela com 1a a 3a séries do 2o grau deverá aumentar de 19 para 21 %, assim como a parcela com nível superior deverá crescer de 13,6 % da população para 16 %.

A participação da mulher no mercado de trabalho está cada vez mais intensa. Uma consequência, indicada por 69% dos respondentes, é que, em decorrência da taxa de escolarização feminina permanecer mais elevada, o nível de instrução das mulheres se manterá em patamar mais alto que o dos homens, e seus salários vão praticamente equiparar-se. Outra consequência, para 69% dos respondentes, é que a participação da mulher na

política também deve aumentar até 2010, com mulheres ocupando muitos cargos executivos e pelo menos 25% dos cargos legislativos. Observando que a mulher tende a estar cada vez mais ativa no mercado, 67% dos respondentes acredita que o público feminino deverá ser melhor atendido em 2010, sendo que as indústrias de bens de consumo terão mais linhas de produtos direcionadas às mulheres.

Há uma tendência de redistribuição dos gastos no orçamento familiar para 2010, sendo que os gastos com cuidados pessoais deverão aumentar de 2,5% para 4%, gastos com saúde aumentarão de 6,5 para 8% e gastos com educação aumentarão de 3,4% para 5%, recreação e cultura de 2,5 para 3,5%. Para 59% dos participantes, em 2010, os gastos com educação devem aumentar, principalmente pelo avanço do ensino privado de bom nível. Para 56% dos respondentes, a mudança de preços dos produtos, com barateamento dos alimentos, possibilitará o consumo de outros bens antes inacessíveis. Para 54% dos respondentes, a evolução dos gastos será decorrência do crescimento da renda per capita, pois com um nível de renda maior será possível elevação do consumo.

O consumidor está cada vez mais exigente e menos leal às marcas. O Painel Nacional dos Consumidores estima que, atualmente, 35% dos consumidores de bens de consumo compram exclusivamente uma marca de produto. Segundo a pesquisa Delphi, em 2010, essa porcentagem deverá cair para 30%. Para reverter essa situação, as empresas devem melhorar o entendimento ao consumidor, melhorar o processo logístico, agregar novos valores aos produtos, diminuir preços mesmo de produtos *premium*, buscar constantemente a qualidade diferenciada, realizar propagandas para fixar a marca e oferecer produtos exclusivos e individualizados, ter uma excelência nos serviços pós-venda, gerenciar o relacionamento com os clientes (CRM). Cartões de fidelidade também podem ser uma alternativa interessante

6.2. SEGUNDA RODADA DO WEBDELPHI

A segunda rodada teve por objetivo, conforme os princípios da técnica, alcançar uma maior convergência nas respostas dos especialistas e complementar algumas informações, conforme os resultados apresentados a seguir.

▪ Quanto à demanda:

Distribuição etária: a redução da taxa de fecundidade que vem ocorrendo, combinada à queda da mortalidade, gera um processo de envelhecimento da população. Na Rodada 2 do Delphi foi solicitado aos respondentes que, diante das transformações mais importantes que se dão nas faixas etárias extremas, fizessem uma estimativa da distribuição populacional, tendo em vista os resultados da Rodada 1. Os respondentes apontaram que a população até 9 anos deverá diminuir de 32 milhões para 31 milhões de habitantes em 2010. Considerando que há um crescimento da população de 1,5% a.a., espera-se que haja uma redução da participação de jovens na estrutura etária brasileira. Já a população acima de 50 anos deverá aumentar em 14 milhões até 2010, que representa um incremento de 50% nesta faixa de idade.

O grupo de respondentes é unânime ao concordar que essas mudanças na distribuição etária da população resultarão em modificações no consumo. Notadamente, verificar-se-á maior foco nas pessoas idosas. Os setores de atividades em que essa tendência será mais forte são: Construção civil (86% dos respondentes), Educação (79% dos respondentes) e Lazer e Turismo (71% dos respondentes). Outros setores de destaque: Bancos e setor financeiro, Saúde e serviços médicos e Bens duráveis.

Mercado de jovens: consumidores com idade entre 15 e 25 anos representam, hoje, de 18% da população e possuem grande potencial de consumo. A rodada 1 apontou para o crescimento dos grupos de jovens independentes e modernos, até 2010. Os respondentes da Rodada 2 indicaram os setores mais afetados por este perfil do consumidor jovem, e quais inovações serão percebidas: maior preocupação com atualização tecnológica - *palm*, internet, *games*,

câmeras digitais, celular, *notebook* e outras novidades tecnológicas que surgirem; turismo, esportes de aventura, viagens e produtos turísticos específicos para grupos desta faixa etária e viagens de estudo; lazer e entretenimento para jovens; bens de consumo com tendência de moda, confecções, calçados etc.; aposentadoria privada; cosméticos, alimentação: produtos mais preocupados com o bem estar e o equilíbrio; mercado imobiliário - terá que se adequar a este novo perfil de consumidores, por exemplo com apartamentos modernos, em bairros da moda, com infra-estrutura de academia e menores; educação incorporando recursos tecnológicos – educação à distância, por exemplo.

Participação da mulher: de acordo com os resultados da rodada 1, as mulheres terão um poder de compra semelhante aos homens em 2010. Portanto a economia, os mercados e as empresas deverão estar preparados para atender às necessidades específicas das mulheres e estarem cientes de que elas serão tomadoras de decisão em compras tais como imóveis, automóveis, investimentos financeiros. Afirmou-se também que as mulheres ocuparão um número crescente de postos de chefia. De acordo com o IBGE, 43 % das mulheres com mais de 10 anos de idade estavam empregadas em 1999. De acordo com os respondentes, esse valor em 2010 será de 55% das mulheres empregadas. Este número deverá aumentar pois a mulher tem sido cada vez mais participativa e vem ganhando espaço nos negócios e na política; estão se capacitando cada vez mais, e o mercado está cada vez mais apto a contratar mulheres. Empresas que antigamente eram dirigidas puramente por homens, estão buscando mulheres para equilibrar a balança de poder. Com a mudança de comportamento, as mulheres serão cada vez mais independentes e cada vez mais contribuirão de forma significativa no orçamento familiar.

Os respondentes indicam setores afetados e novos tipos de produtos e serviços que deverão ser lançados para atender o crescimento deste mercado: áreas envolvendo cuidados a criança (creche, escolas); moda feminina, jóias e calçados; imobiliário - casa e apartamentos mais funcionais; bens duráveis com características femininas (carros); alimentação, buscando praticidade e serviços (para ganho de produtividade) como *delivery* leva e traz; cosméticos e estética; produtos domésticos para facilitar a manutenção da casa; produtos voltados para a organização do lar; novas opções de turismo; serviços de conveniência com horário flexível (empregada, cabeleireiro etc).

Distribuição do orçamento familiar: o mercado de consumo brasileiro passa, atualmente, por uma fase de reestruturação dos orçamentos familiares. Ao longo do tempo, as famílias transferiram parte de seu dispêndio com alimentação para outros fins como moradia, saúde e transporte. Para 2010, espera-se que este fenômeno se acentue, com um aumento dos gastos com saúde, educação e cuidados pessoais. As principais causas para estas mudanças, apontadas pelos respondentes, são:

- (59%) Em 2010, os gastos com educação devem aumentar devido principalmente ao avanço do ensino privado de bom nível.
- (56%) Mudança de preços dos produtos, com barateamento dos alimentos, possibilitando o consumo de outros bens antes inacessíveis;
- (54%) O aumento de nível de renda possibilitará elevação do consumo;

Fidelidade às marcas: o consumidor está cada vez mais exigente e menos leal às marcas. Hoje, 35% dos consumidores de bens de consumo compram exclusivamente uma marca de produto. A pesquisa Delphi indica que esse número evoluirá em 2010 em torno de 28%.

Segundo os respondentes, as empresas deverão tomar as seguintes medidas para reverter a tendência de menor fidelidade às marcas:

- (63 %) Relacionar a marca ao estilo de vida do consumidor
- (61 %) Ter excelência nos serviços pós-venda/gerenciamento dos clientes - CRM

- (55 %) Maximizar personalização dos produtos e serviços
- (48 %) Tornar os preços muito competitivos

- Novos mercados

A expansão dos negócios para novos mercados é a meta diretriz na maioria das empresas. Atualmente, as empresas estão passando a segmentar o mercado de acordo com o estilo de vida dos consumidores. Os participantes da pesquisa indicaram novas formas de segmentar o mercado que vão gerar oportunidades de negócios em 2010. Segue uma síntese das principais tendências:

- Integrar soluções para os consumidores que visem a atender suas necessidades. A segmentação de mercado deve ser mais específica, não apenas por estilo de vida mas também por necessidades de soluções.
- A segmentação aumentará. Encontrar um ponto de convergência destes micro-nichos será o desafio das empresas.
- Os estilos serão totalmente diferenciados e heterodoxos.
- Individualistas, muitas pessoas morando sozinhas.
- Produtos dirigidos para grupos que representam minorias
- Focados em tecnologia
- Não novas formas, mas formas diferentes: Por hábito de consumo; Por localização geográfica da moradia; Por nível de instrução.
- A inovação das empresas criará um mercado consumidor diferente do que existe hoje (superar expectativas). Os produtos *taylor made* serão constantes: cada um tem a sua necessidade e precisa ser tratado de forma especial para manter-se fiel à empresa.
- Segmentação por estilo de vida cruzado com o perfil psicográfico profundo deverá trazer um grau de acerto maior. As diferentes "tribos" mostram apenas as diferenças superficiais em termos de comportamento. Como não há mais ideologia envolvida entre os diferentes grupos (a adesão é mais por diversão), o perfil psicográfico daria uma riqueza em termos de embasamento para ações de marketing.
- Com a globalização e os mercados comuns as fronteiras formais tenderão a desaparecer e o grande desafio para a produção em escala para ganhos de produtividade, será identificar em que o consumidor brasileiro se assemelha ao australiano e aí produzir o que ambos esperam.

7. CONCLUSÃO

A metodologia utilizada pelo Profuturo – o WebDelphi – aumenta a rapidez e agilidade no processo de construção de cenários (tanto cenários estruturados como intuitivos); a busca de consenso entre os especialistas fornece um resultado bastante objetivo que pode ser utilizado nas discussões realizadas pelas empresas em seus processos de planejamento estratégico. Quando se trabalha com o objetivo de utilizar cenários em uma análise estratégica, a estrutura da pesquisa Delphi inicial deve incorporar questões relevantes à elaboração dos cenários. Adicionalmente, em geral, considera-se que um cenário deve apresentar de maneira consistente e plausível quanto à lógica de sua criação, isto é, uma história do futuro convincente e bem estruturada.

Embora esta pesquisa não tenha sido utilizada com o intuito de elaborar cenários estruturados, ainda assim é útil para auxiliar os tomadores de decisão a elaborarem, de maneira intuitiva e com apoio dos dados fornecidos pelo Delphi, os cenários para seus negócios, auxiliando-os na tomada de decisões estratégicas.

8. BIBLIOGRAFIA

- AULICINO, A. L. Projeções de cenários na análise ambiental. In: Estratégia, perspectivas e aplicações, Almeida M. e Kramer B. Atlas. 2002.
- JOHNSON, Bruce Baner. Cenários prospectivos para o planejamento estratégico. III Encontro de Planejamento Empresarial. São Paulo, Brasil. 1985.
- GIOVINAZZO, R. A. FISCHMANN, A. A. Delphi Eletrônico – Uma Experiência de Utilização da Metodologia de Pesquisa e seu Potencial de Abrangência Regional. Trabalho apresentado no XIV Congresso Latino-americano de Estratégia. 17, 18 e 19 de maio de 2001. Buenos Aires, Argentina.
- MARQUES, Eduardo. Prospec: Modelo de Geração de Cenários em Planejamento Estratégico. BNDES. Internet. Julho, 2003.
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: os conceitos centrais in Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro. Campus. 1990.
- Programa de Estudos do Futuro – FIA-FEA-USP. *On-Line*:
<http://www.fea.usp.br/fia/profuturo>. Acesso em 11/11/2004, 2004.
- RINGLAND, G. *Scenario Planning: managing for the future*. Wiley. 1998.
- SCHOEMAKER, P. J. H. *Scenario Planning: a tool for strategic thinking*. Sloan Management Review. Winter. 1995.
- VERGARA, S.C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. Atlas, São Paulo. 2003
- WRIGHT, James; GIOVINAZZO, Renata. Delphi – Uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. Caderno de Pesquisa em Administração. FIA/FEA/USP: São Paulo, v. 01, n. 12, 2º trimestre 00, p. 54-65.