

Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações

2

Gabriella de Menezes Baldão
(Organizadora)



 **Atena**
Editora

Ano 2018

Gabriella de Menezes Baldão
(Organizadora)

Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações 2

Atena Editora
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

158 Inovação, gestão estratégica e controladoria nas organizações 2
[recurso eletrônico] / Organizadora Gabriella de Menezes Baldão.
– Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. – (Inovação, Gestão
Estratégica e Controladoria nas Organizações; v. 2)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-85107-70-3

DOI 10.22533/at.ed.703183110

1. Controladoria. 2. Planejamento estratégico. I. Baldão,
Gabriella de Menezes. III. Série.

CDD 658.151

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações” aborda uma série de livros de publicação da Atena Editora. Em seu II volume, apresenta, em seus 22 capítulos, os novos conhecimentos para Administração na área de Estratégia.

A área temática de Estratégia engloba estudos de suma importância para o bom andamento de projetos e organizações, uma vez que compõe desde a base da organização (missão, visão, valores para a construção da cultura organizacional), até os meios pelos quais as metas serão atingidas e, caso não sejam, quais ferramentas utilizar a fim de buscar constante melhorias no processo.

Este volume dedicado à Administração traz artigos que tratam de temas que vão desde planejamento estratégico e ferramentas administrativas até a utilização de ferramentas da qualidade para melhorar o processo e prevenir futuros erros.

Aos autores dos diversos capítulos, pela dedicação e esforços sem limites, que viabilizaram esta obra que retrata os recentes avanços científicos e tecnológicos nas áreas de Inovação e Gestão, os agradecimentos dos Organizadores e da Atena Editora.

Por fim, desejo que este livro possa colaborar e instigar mais estudantes e pesquisadores na constante busca de novas tecnologias para a área de Administração e, assim, garantir incremento quantitativos e qualitativos na produção de alimentos para as futuras gerações de forma sustentável.

Gabriella de Menezes Baldão

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
A INCLUSÃO DE PESSOAS COM TRANSTORNO MENTAL NA LEI DAS COTAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL ORGANIZACIONAL	
Maria de Lurdes Costa Domingos Ana Cecilia Alvares Salis	
CAPÍTULO 2	15
A UTILIZAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> - BSC COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UM FRIGORÍFICO DE PEIXES LOCALIZADO EM SORRISO-MT.	
Anderson Ricardo Silvestro	
CAPÍTULO 3	31
ANÁLISE DA INTERFERÊNCIA DO <i>SUPPLY CHAIN MANAGEMENT</i> NO MERCADO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS	
Rodrigo Pozzer Centeno Paloma de Mattos Fagundes	
CAPÍTULO 4	47
ANÁLISE DE CENÁRIOS: UMA FERRAMENTA EFICAZ DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EVENTOS ACADÊMICOS	
Leandro Dorneles dos Santos Edio Polacinski Jovani Patias Juliane de Freitas Battisti	
CAPÍTULO 5	65
APLICAÇÃO DA NBR ISO 9001:2015 COMO FERRAMENTA DE REAVALIAÇÃO DA EFICÁCIA NOS PROCESSOS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE SAÚDE DE UM HOSPITAL ESCOLA DO SUS	
Eder Júlio Rocha De Almeida Nathália Stephanie Costa Arthur Guimarães Gonçalves dos Santos Douglas De Freitas Tasende Maria do Socorro Pacheco Pena Tiziane Rogerio Madureira Júnia Cordeiro dos Santos Jussara Basílio de Souza	
CAPÍTULO 6	79
A POSSIBILIDADE DA APLICAÇÃO DOS INVENTÁRIOS DE PATRIMÔNIO ARQUITETÔNICO REALIZADOS EM PEQUENAS CIDADES DO RIO GRANDE DO SUL COMO PROMOTOR DO TURISMO CULTURAL	
Denise de Souza Saad Danielle de Souza Saad Marcos Vinícios Machado Machado	
CAPÍTULO 7	96
A TEORIA DAS FILAS COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA ANÁLISE DE UMA EMPRESA DE	

LAVA-RÁPIDO EM VOLTA REDONDA

Byanca Porto de Lima
Bruna Marta de Brito do Rego Medeiros
Camilla Mota Melo
Juliana Mattos Gonçalves Pinto
Sérgio Ricardo Bastos de Mello

CAPÍTULO 8 110

AVALIAÇÃO DO PODER DE COMPRA DO SALÁRIO MINÍMO NO PERÍODO DE 1994 – 2010

Juliana Ivaniski Sansonowicz
Liane Maria Panerai Gavioli
Marcos Vinícios Machado Machado

CAPÍTULO 9 127

PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA: UMA ANÁLISE DOS MOTIVOS QUE LEVARAM AO DESLIGAMENTO DE UM GRUPO DE BENEFICIÁRIOS

Diego Pretto
Reisoli Bender Filho

CAPÍTULO 10 144

CONTEXTO DO TRABALHO E ESTRESSE OCUPACIONAL: UM ESTUDO COM SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Andressa Michels
Edilson Bacinello
Vinícius Costa da Silva Zonatto

CAPÍTULO 11 163

CONTROLE INTERNO NO TERCEIRO SETOR: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO COMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO II)

Maria Izabella Silva de Sá
Cíntia Vanessa Monterio Germano Aquino
Clayton Robson Moreira da Silva

CAPÍTULO 12 178

ECONOMIA CIRCULAR: PERSPECTIVAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Camila Avosani Zago
Ana D'arc Maia Pinto
Katherine Restrepo Quintero
Luiz Henrique Avosani Zago

CAPÍTULO 13 189

ESTUDO SOBRE A IMPORTANTE INFLUÊNCIA DA CONTABILIDADE NO MOMENTO DE TOMAR UMA DECISÃO FINANCEIRA E SUAS FERRAMENTAS FUNDAMENTAIS

Angelo Cesar Tozi Christo,
Beatriz Fiorese,
Carolaine Pereira Zagoto,
Denise Santos Lorenção,
Maria Ester Bueno,
Sandra Maria Pereira,

CAPÍTULO 14 200

IMPLEMENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE COMO MEDIDA ESTRATÉGICA DE OTIMIZAÇÃO DE RESULTADOS EM UM HOSPITAL PRIVADO DE BELO HORIZONTE

Lilian Kelly Barbosa Lima
Eder Júlio Rocha de Almeida
Selme Silqueira de Matos
Alexandre da Silveira Sete

CAPÍTULO 15 211

LEI DE RESFRIAMENTO DE NEWTON: RESOLUÇÃO POR EDO E MÉTODO DE EULER

Gabriela Duarte Bariviera
Graziane Mariana Mumberger
Lucas Arnold dos Santos
Ângela Cristina de Melo
Carlos Rezende de Pádua Junior
Súzan Grazielle Benetti de Pádua

CAPÍTULO 16 226

MENSURAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DOS CONTROLES GERENCIAIS PELO MÉTODO DE COBIT: UM ESTUDO APLICADO AOS PRODUTORES RURAIS DO NORTE DO ESTADO DE MATO GROSSO

Anderson Ricardo Silvestro

CAPÍTULO 17 242

O ENDIVIDAMENTO DE ESTUDANTES EM UM CURSO DE GRADUAÇÃO

Vanessa Piovesan Rossato
Nelson Guilherme Machado Pinto

CAPÍTULO 18 258

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EMPRESARIAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ND BISCOITOS EM SANTIAGO-RS.

Liane Maria Panerai Gavioli
Berenice Beatriz Rossner Wbatuba
Francine Minuzzi Gorsky
Juliana Ivaniski Sansonowicz
Lucas Urach Sudati

CAPÍTULO 19 274

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE MELHORIAS ESTRATÉGICAS NA ADMINISTRAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE SORVETES, COM FOCO NA GESTÃO DA QUALIDADE E PROCESSOS

Graziele Cristina Ribeiro Lopes

CAPÍTULO 20 292

PRODUTIVIDADE DO TRABALHADOR BRASILEIRO: DIAGNÓSTICO FRENTE AO CENÁRIO POLÍTICO-ECONÔMICO MUNDIAL ENTRE 1995 E 2015

Alessandra Kimie Hiro
Ana Paula Alves Bleck Duque
Cristina de Carvalho Ares Elisei
Luciana Tomé de Souza Castilho

Paulo César Ribeiro Quinteiros
Sérgio Roberto Montoro
Mônica Borchart Nicolau
Fernando Gomes da Silva
Elizana Lorenzetti Treib
Valter André Treib
Eloisa Lorenzetti
Luciana Hazin Alencar

CAPÍTULO 21 315

SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO APOIO A CONTABILIDADE

Mônica Borchart Nicolau
Fernando Gomes da Silva
Elizana Lorenzetti Treib
Valter André Treib
Eloisa Lorenzetti
Luciana Hazin Alencar

CAPÍTULO 22 331

UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Roberto Schuster Ajala
Anelise Sacks Schein
Luciana Scherer
Raquel Duzsinski Borghetti

SOBRE A ORGANIZADOR 351

ANÁLISE DE CENÁRIOS: UMA FERRAMENTA EFICAZ DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EVENTOS ACADÊMICOS

Leandro Dorneles dos Santos

Doutorando em Administração, Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Especialista em Docência no Ensino Superior e Bacharel em Administração .E-mail: leandro.dorneles@fisma.com.br

Edio Polacinski

Doutor, Mestre e Especialista em Engenharia de Produção com ênfase em Gestão e Inteligência Organizacional, Graduado em Matemática e, Bacharel em Administração. E-mail: edio.pk@gmail.com

Jovani Patias

Mestre em Engenharia da Produção, Bacharel em Administração. E-mail: jovaniptias@gmail.com

Juliane de Freitas Battisti

Doutoranda em Engenharia de Produção, Mestre em Engenharia de Produção, Especialista em Segurança do Trabalho, Bacharel em Engenharia da Produção. E-mail: julianedefreitasbattisti@gmail.com

RESUMO: No atual contexto de mudanças frequentes nas quais organizações estão inseridas, percebe-se que se preparar para acontecimentos inesperados pode trazer uma maior segurança a respeito dos resultados esperados. Quando transportamos estes aspectos para eventos acadêmicos, a situação não se altera. Prever diferentes maneiras de atender a imprevistos pode ser um grande

diferencial para equipes de coordenação deste tipo de organização. Assim, o objetivo desta pesquisa foi apresentar os benefícios da construção de cenários (uma das fases do Planejamento Estratégico) para a execução de eventos acadêmicos. A metodologia utilizada para esta pesquisa se deu como exploratória, quando se propôs investigar mais profundamente um objeto, no caso um evento acadêmico, para buscar melhor entendimento a respeito de suas características relativas ao tema da pesquisa. Também, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, na pesquisa do referencial teórico, e principalmente, a pesquisa-ação. Parte dos pesquisadores estavam inseridos na coordenação do primeiro evento, fazendo com que a pesquisa atuasse na transformação do meio e dos pesquisadores ao mesmo tempo. Os resultados alcançados foram que, a partir das análises de diferentes situações abordadas pela equipe de coordenação do evento, foi possível definir estratégias para cada situação, em cada cenário, tornando menores as chances de acontecimentos inesperados. Ainda, em função destas análises, foi possível entender a importância a respeito da utilização desta ferramenta por parte de equipes de coordenação de eventos, pois o alcance de níveis de qualidade previamente estabelecidos tem certa garantia de se concretizarem a partir da preparação das estratégias com tempo antes

dos acontecimentos.

PALAVRAS-CHAVE: Cenários. Estratégias. Eventos acadêmicos.

ABSTRACT: In the current context of frequent changes in which organizations are inserted, it is clear to prepare for unexpected events can bring greater certainty about the expected results. When we transport these aspects to academic events, the situation does not change. Provide for different ways to meet the unexpected can be a great advantage for coordinating teams of this type of organization. The objective of this research was to present the benefits of scenario building (phase of Strategic Planning) for the implementation of academic events. The methodology used for this research was given as exploratory, when it proposed to investigate further an object, in this case an academic event, to seek better understanding of its characteristics related to the topic of research. Also, we used the literature in the theoretical research, and above all, action research, and the researchers were inserted in the coordination of the first event, making the search acted in transforming the environment and researchers to same time. The results shows that from the analysis of different situations addressed by the event coordination team made it possible to define strategies for every situation, in every scene, making smaller the chances of unexpected events. Furthermore, because these analyzes, it was possible to understand the importance regarding the use of this tool by events coordination teams, for the achievement of pre-established quality standards has certain guarantee of being realized from the preparation of strategies with time before the events.

KEYWORDS: Scenarios. Strategies. Academic events.

1 | INTRODUÇÃO

Conforme o tempo avança, avança também o conhecimento gerado pela humanidade, orientando inúmeras ações nas vidas profissionais e também pessoais dos cidadãos, refletindo em todo o seu cotidiano. No contexto universitário tal situação não difere. Através da interação entre as universidades e seus alunos, em função do alcance dos meios de comunicação atuais, os assuntos tratados dentro das salas de aula nem sempre vão de encontro à necessidade de informações atualizadas e globalizadas que hoje tanto permeiam nosso dia a dia.

Por essa razão, os profissionais ligados neste contexto, procuram diferentes formas de buscar e disseminar informações, além das salas de aula, dos livros, e das pesquisas em redes virtuais. Estas buscas passam por viagens, estágios, visitas técnicas, entre outras. Todavia, destaca-se entre as diversas aulas extraclases, a participação em eventos, principalmente em eventos acadêmicos internacionais, onde a interação acontece de múltiplas formas.

Os eventos científicos constituem uma fonte de apreensão e disseminação de novos conhecimentos, através da troca e transmissão de informações de interesse comum, por meio de profissionais ou estudantes de determinada especialidade

(LACERDA, et al., 2008; GUIMARÃES; HAYASHI, 2015). São encontros com outros alunos de instituições diferentes, com outros professores, e ainda com profissionais de outros países, que tornam este tipo de evento cada vez mais interessante sob o ponto de vista acadêmico.

No entanto, como toda atividade, os congressos acadêmicos (nacionais ou internacionais) devem ser planejados para que os mesmos alcancem seus objetivos ao final de suas edições. Assim, faz-se necessária a gestão do planejamento dos eventos acadêmicos internacionais, de maneira científica e para que todas as atividades sejam executadas de maneira profissional.

Nesse contexto, o objetivo deste estudo foi apresentar os benefícios da construção de cenários (uma das fases do Planejamento Estratégico) para a execução de eventos acadêmicos, por meio de um estudo de caso, em vista de perceber-se que o processo de traçar estratégias é constante e dinâmico, sempre preparado para atender as diversas variáveis que o contexto impõem, e a construção de cenários tem considerável participação na previsibilidade dessas variáveis. Destaca-se que uma versão preliminar desta pesquisa foi apresentada no II Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – II CIGECO, na URI – Santo Ângelo, RS.

Assim, este artigo contempla, além da introdução, outras cinco seções para apresentação do trabalho, sendo o referencial teórico, onde são descritos conceitos e teorias importantes para o entendimento da pesquisa, os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar o objetivo, a apresentação e análise dos resultados encontrados, as considerações finais sobre os resultados e, as referências utilizadas no artigo, conforme segue.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem o objetivo de expor os conceitos e teorias a respeito do tema central da pesquisa, sendo que neste caso, estar-se-á envolto ao Planejamento Estratégico, em específico no que tange a construção de cenários, presente em uma das fases do planejamento estratégico.

2.1 Planejamento estratégico

No momento atual, o mundo empresarial apresenta suas ações de uma forma ou de outra, por meio de estratégias para se chegar a um determinado objetivo. O alcance destes objetivos pode acontecer sem lançar mão de estratégia, mas com certeza, com seu uso, este será mais fácil.

O planejamento estratégico cresceu a partir de meados dos anos 60, quando os empresários o abraçaram como uma das maneiras mais eficientes para conceber e implementar estratégias que aumentasse a competitividade (MINTZBERG, 1994).

Portanto, tal processo reúne um conjunto de métodos que a organização direcionará suas ações para alcançar seus objetivos, com foco no diferencial competitivo e na busca de oportunidades de mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 1998; OLIVEIRA, 2011). Oliveira (2013) explica que o planejamento estratégico apresenta como responsáveis, os níveis mais altos de uma organização, contemplando a formulação dos objetivos e a escolha das estratégias.

O pensamento estratégico distingue-se do planejamento estratégico, mas ambos agem sinergicamente, em vista do primeiro preceder ao segundo, pois o planejamento estratégico não pode produzir estratégias, em vista de ser um processo formalizado, pragmático e analítico, portanto fornece subsídios ao pensamento estratégico, melhorando-o e delineando as etapas a sua conclusão (HERACLEOUS, 1998).

Esse processo é segmentado em três formatos fazendo com que cada setor da organização desempenhe sua função para atender aos objetivos propostos. Dessa forma, cabe ressaltar que o planejamento estratégico não deve ser confundido com o planejamento tático, ou seja, o primeiro diz respeito ao processo de definições de estratégia para toda a empresa, e segundo refere-se ao planejamento estratégico por departamentos ou áreas da empresa, como planejamento tático de marketing, ou planejamento tático financeiro. O terceiro compete ao planejamento operacional, que lista, organiza e sugere as ações propostas no planejamento tático. O fluxo de informações e ações são apresentados na Figura 1.

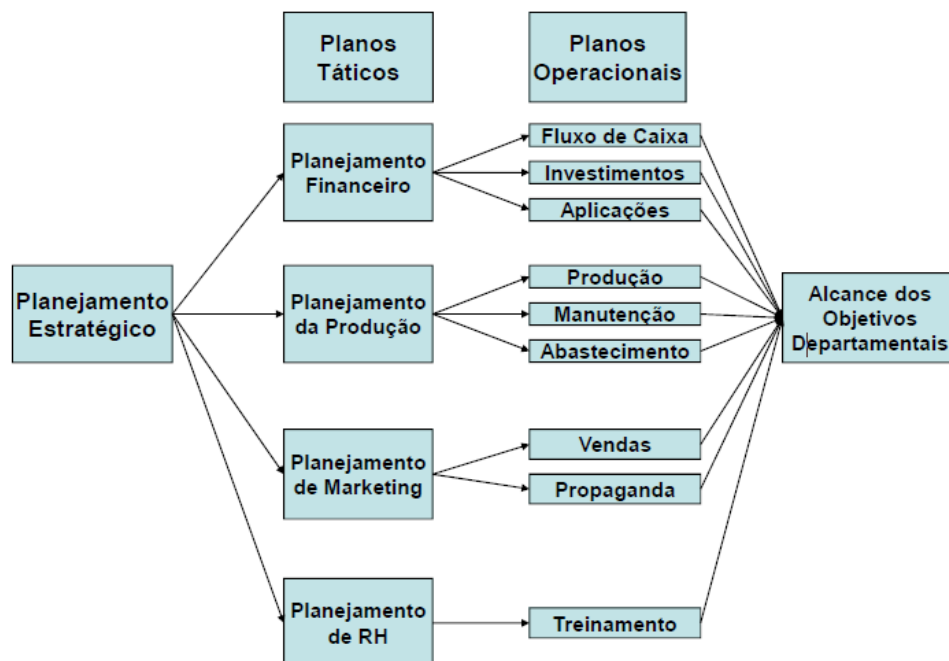


Figura 1 – Planos táticos e operacionais decorrentes do planejamento estratégico

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003, p. 40).

Desta forma, os principais objetivos do planejamento são minimizar o impacto das incertezas e maximizar as chances de atingir resultados esperados (CHAVES,

2013). Portanto, tal processo é composto de algumas fases, necessárias ao desenvolvimento do planejamento a fim de atingir resultados positivos. Na primeira fase tem-se o “Diagnóstico Estratégico”, que aponta a realidade atual do empreendimento/ organização. Conforme Oliveira (2013, p. 43) busca-se essa informação junto às “pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes a realidade externa e interna”. Esta fase pode ser dividida em cinco etapas, conforme segue:

- Identificação da visão;
- Identificação dos valores;
- Análise interna;
- Análise externa;
- Análise dos concorrentes.

A segunda fase do planejamento estratégico define a razão de ser da organização (missão), além de seu posicionamento estratégico. Esta fase pode ser apresentada em cinco as partes tais como: missão, propósitos, cenários, postura estratégica e, macroestratégias e macropolíticas:

- Estabelecimento da missão da empresa: A missão da empresa tem papel fundamental na existência da mesma;
- Estabelecimento dos propósitos: Definida a missão da empresa, e seu horizonte de atuação, surgem negócios nesta delimitação fictícia, os quais deverão ser estudados no que tange a sua viabilidade e o interesse por parte da empresa;
- Construção de Cenário: Como trata-se do foco do presente trabalho, no capítulo a seguir será melhor detalhado; e
- Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.

Na terceira fase estacam-se os instrumentos prescritivos e quantitativos (dados financeiros). Estes dois instrumentos, os quais se interligam perfeitamente, tem o objetivo de estabelecer onde a empresa quer chegar e também qual a forma de chegar onde deseja.

A quarta fase apresenta o controle e avaliação. Esta fase refere-se ao controle de ações a serem trabalhadas durante a execução do planejamento estratégico, bem como à avaliação das ações realizadas. Oliveira (2013, p. 56) escreve que o controle é “a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos”.

Anderson (1982) define que as ações para alcançar os objetivos são realizadas à medida que cada área e setor da organização determinam sua posição e assegura um fornecimento de recursos necessários à execução de suas funções e, diretamente, a realização dos objetivos presentes no planejamento estratégico.

2.1.1 Construção de cenários

Entende-se como cenário, uma projeção futura de alguma situação, levando-se em conta aspectos que possam alterá-la de maneira positiva ou negativa, ou ainda, que façam com que a situação continue da mesma maneira. Porter (1990, p. 412), um cenário “é uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser”. Assim, para a construção de cenários, necessita-se da participação de todos os executivos-chave da empresa, visto que, além de aumentar o número de ideias, informações e visões sobre o futuro, estes profissionais geralmente estão envolvidos no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2013).

Todavia, ao pensar em cenários, devem-se analisar pelo menos três situações: cenário mais provável, cenário pessimista, e cenário otimista. Desta maneira, pode-se traçar estratégias para atender a cada um dos cenários, sabendo com antecedência quais ações serão necessárias para cada situação. No entanto, relacionando-se a metodologia, os cenários podem ser separados em duas situações principais, de acordo com Oliveira (2013): abordagem projetiva e abordagem prospectiva. Na abordagem projetiva, as principais características são apresentadas no Quadro 1.

ABORDAGEM PROJETIVA – CARACTERÍSTICAS
Restringe-se a fatores e variáveis quantitativos, objetivos e conhecidos.
Explica o futuro pelo passado.
Considera o futuro único e certo.
Utiliza-se de modelos deterministas e quantitativos.

Quadro 1 – Características da abordagem projetiva de cenários.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2013).

A Figura 2 ilustra a abordagem projetiva de cenários, demonstrando que a partir de um passado, chega-se ao presente, que por sua vez, gera ou projeta um único cenário para o futuro.

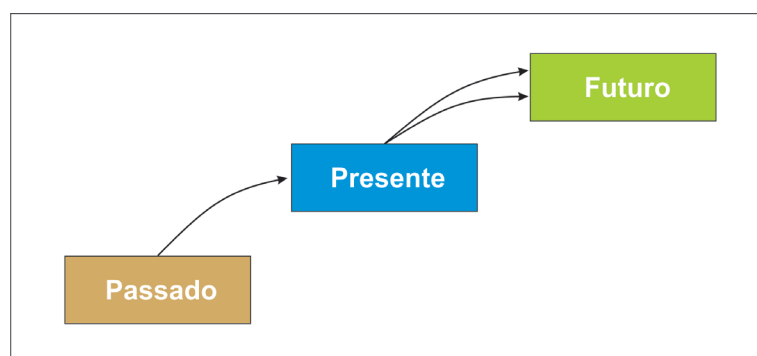


Figura 2 – Abordagem projetiva de cenários.

Fonte: Adaptada de Oliveira (2013)

Já na abordagem prospectiva, outros aspectos são levados em consideração,

conforme o Quadro 2.

ABORDAGEM PROSPECTIVA – CARACTERÍSTICAS
1 – Possui uma visão global.
2 – Apresenta variações qualitativas, quantificáveis ou não, subjetivas ou não, conhecidas ou não.
3 – Apresenta ocorrência de futuro múltiplo e incerto.
4 – Tem o futuro atuando como determinante da ação presente.
5 – Aplica uma análise intencional, em que o executivo pode utilizar variáveis de opinião analisadas por métodos do tipo da análise estrutural, Delphi, impactos cruzados, etc.

Quadro 2 – Características da abordagem prospectiva de cenários.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2013)

Na Figura 3, demonstra-se a abordagem prospectiva de cenários, explicitando que a partir de um presente, podem ser apresentados múltiplos cenários futuros.

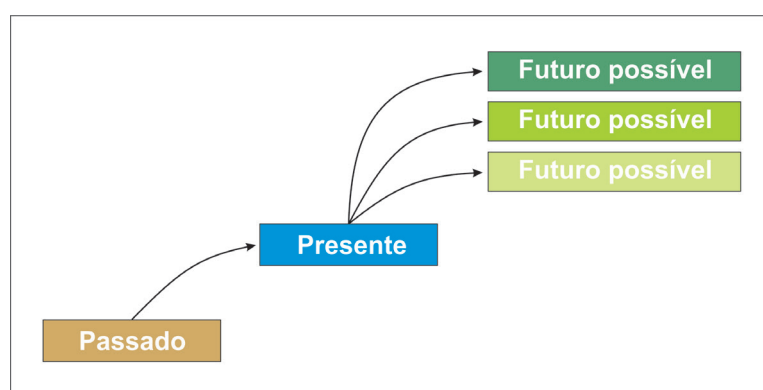


Figura 3 – Abordagem prospectiva de cenários.

Fonte: Adaptada de Oliveira (2013)

Desta forma, após a construção dos cenários estratégicos, passa-se aos métodos de construção de cenários mais utilizados, segundo Carvalho, et al (2011), conforme Quadro 3, no qual apresentará as metodologias mais utilizadas e seus procedimentos (fases).

FASES	Schoemaker (1995)	Ghemawat (2007)	Godet (2008)	Schwartz (1998)	Porter (1996)
1. Coleta de informações iniciais e definição de escopo	Definição do escopo e o período de análise	Coletar informações	Delimitação do sistema e do ambiente	Identificação da questão principal	Propósito do estudo
		Estabelecer limites – definição setorial	Análise estrutural do sistema e do ambiente (construção da base analítica e histórica)		Estudo histórico e da situação atual

2. Identificação dos principais elementos dos cenários	Identificar os maiores <i>stakeholders</i>	Identificar grupos de participantes / atores	Identificação e análise de variáveis e atores	Identificação das principais forças do ambiente local (fatores-chave)	
3. Principais forças motrizes e variáveis chave	Identificar as tendências básicas			Identificação das forças motrizes	Identificação das incertezas críticas
	Identificar incertezas chave				
4. Estabelecer condições futuras, testes e ajustes		Análise estrutural: Compreender o poder da negociação em nível de grupo	Seleção dos condicionantes do futuro	Hierarquizar os fatores chave e as forças motrizes, por importância e incerteza	Comportamento futuro das variáveis
			Exploração das possíveis evoluções	Seleção das lógicas dos cenários	Escolha das variáveis de cenário e definição das configurações
5. Construção de Cenários	Construir cenários iniciais	Pensar dinamicamente	Elaboração dos cenários	Descrição dos cenários	Construção dos cenários
			Geração de cenário de referência		
6. Análise de implicações, testes de cenários e elaboração dos cenários alternativos	Verificar consistência e plausibilidade	Pensar dinamicamente	Testes de consistência, ajuste e disseminação	Análise das implicações e opções	Análise dos cenários sob as 5 forças e a concorrência
	Desenvolver cenários de aprendizagem				
	Identificar necessidades de pesquisa				
	Desenvolver modelos quantitativos				
7. Integração com a estratégia	Evoluir para cenários de decisão	Adaptar e moldar o modelo de cenário de negócios	Opções estratégicas e planos sobre monitoração estratégica	Seleção dos principais indicadores e sinalizadores	Elaboração das estratégias competitivas

Quadro 3 – Métodos e fases de Construção de Cenários.

Fonte: Adaptado de Carvalho et al. (2011).

Os modelos e fases de construção de cenários apresentado acima, são os presentes na literatura. Contudo, para a presente pesquisa, utilizou-se o método Godet precursor das análises, este qual, de acordo com Ribeiro (1997, apud Carvalho, 2011), baseia-se na identificação e projeção das variáveis de cenários e dos atores que se relacionam a elas (*stakeholders*), para os quais tais cenários são elaborados.

Godel (1993) apud Moritz, Nuner e Pereira (2008) apresenta seis etapas,

conforme o Quadro 4:

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Delimitação do sistema e do ambiente:	São delimitados pelo objeto de estudo, seu horizonte temporal e área geográfica;
Análise estrutural do sistema e do ambiente:	Ocorre através da constituição de uma lista das variáveis relevantes do sistema e seus atores. Após, dar-se-á o processo de análise da situação passada, destacando tais variáveis e atores determinantes, em seguida da situação atual, na qual permite ao pesquisador identificar mudanças, bem como estratégias, a partir daí as variáveis e os atores são então analisados quanto a sua motricidade, influência e dependência e classificados em atores e variáveis-chaves que serão objeto de participação no quadro de montagem de cenários;
Seleção das condicionantes do futuro:	Após a análise anterior, obtêm-se as condicionantes do futuro;
Geração de cenários alternativos:	Após a análise de todas as condicionantes do futuro, realiza-se a análise morfológica, decompondo-se cada variável explicativa em seus possíveis comportamentos ou estados futuros, segundo as estratégias dos atores.
Elaboração dos cenários:	Levando-se em conta as variáveis-chaves, as tendências de peso, as estratégias dos atores e os fatos portadores de futuro já identificados.
Testes de consistência, ajustes e disseminação:	Servem para verificar se durante a descrição dos cenários alguma variável ou ator está se comportando de forma não-coerente ou não-consistente com a lógica estabelecida para cada cenário. Verifica-se também se a ocorrência de uma variável não invalida a ocorrência de outra. Após a elaboração desses testes de consistência, são realizados os ajustes necessários, com o objetivo de manter a coerência da história descrita. Os cenários escolhidos e revisados devem ser disseminados por toda a organização como “foco de planejamento, aprendizagem e decisão”.

Quadro 4 - Etapas do Método Godet.

Fonte: Adaptado de Moritz, Nuner e Pereira (2008, p. 72-73).

A Figura 4 tem o intuito de ilustrar o que foi anteriormente explanado.

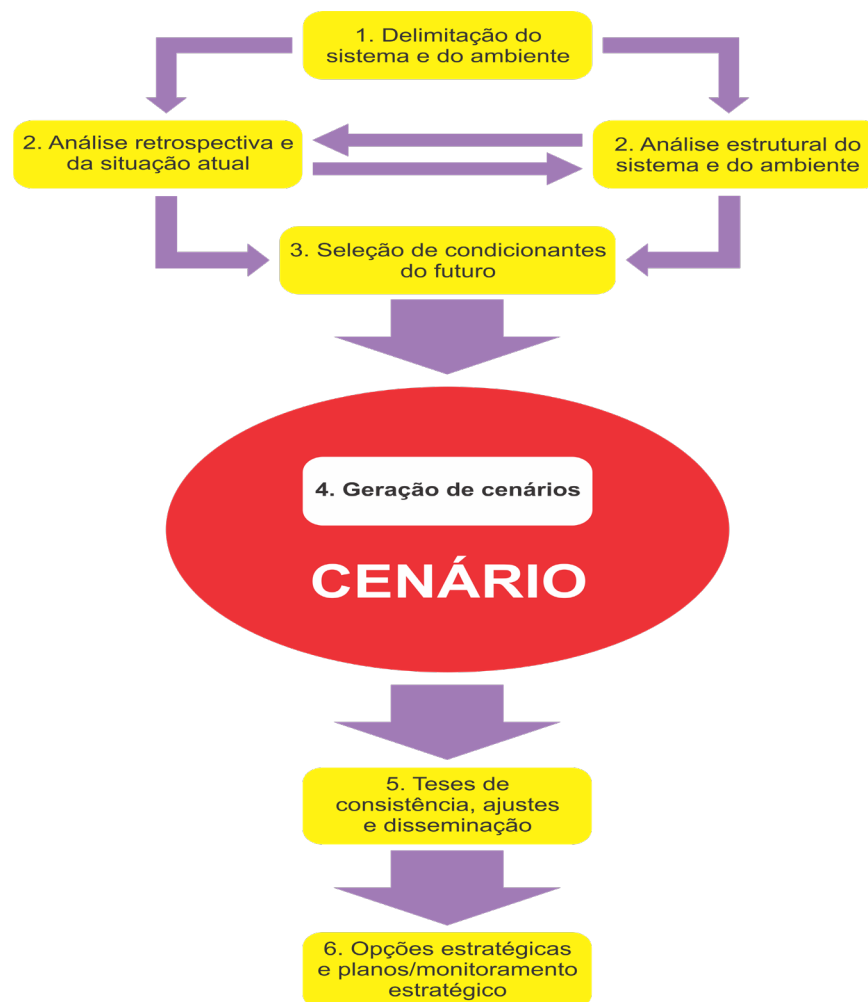


Figura 4 -Fases do Método Godet.

Fonte: Marcial e Grumbach (2002, p. 71).

Por fim, ressalva-se que os cenários desenvolvidos devem ser utilizados pela gestão da organização na elaboração de estratégias e planos em relação ao futuro, sabe-se ainda que o presente método possui estruturação rígida, baseada na análise dos itens de cenários e com o apoio de *softwares*, que realiza interações matemáticas (CARVALHO et al., 2011).

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao método observa-se que atualmente existe uma grande variedade de métodos ou de classificação a serem adotados em uma pesquisa, como: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico. No presente estudo, foi adotado o dedutivo, uma vez que se objetivou explicar o planejamento estratégico construído especificamente para eventos acadêmicos.

Quanto aos objetivos, esse trabalho foi definido como exploratório, por ter como propósito buscar maior familiaridade com o problema, a fim de deixá-lo mais claro (GIL, 2010). No caso dos eventos acadêmicos, a inserção do planejamento estratégico em sua concepção é pouco familiar, justificando uma busca por maior clareza em relação

ao assunto.

Também, foi classificado como descritivo, pois buscou descrever um processo, no caso, um planejamento estratégico. Conforme Gil (2010, p. 27), “a maioria das [pesquisas] que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nesta categoria”.

Conforme Gil (2010), quanto à natureza dos dados, as pesquisas são classificadas em pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa. Desta forma, este trabalho caracterizou-se como qualitativo, uma vez que buscou ressaltar as particularidades e a complexidade do planejamento estratégico, construídos para eventos acadêmicos internacionais em IES.

Quanto aos procedimentos técnicos, destaca-se a pesquisa bibliográfica, que conforme Gil (2010, p. 29), “é elaborada com base em material já publicado”. Por isso, foram consultados livros, revistas, obras técnicas, teses, artigos e periódicos que tratavam de conteúdos referentes à estratégia, planejamento estratégico, IES, e eventos.

Gil (2010, p. 30) afirma que “a pesquisa documental vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação etc.”. Ainda, baseado em Gil (2010, p. 31), pode-se destacar os tipos de documentos utilizados neste trabalho. São eles: documentos institucionais, material elaborado para fins de divulgação, documentos jurídicos, documentos iconográficos, e registros estatísticos.

Ainda, entende-se que a pesquisa apresentada caracterizou-se como estudo de caso, que segundo Yin (2010, p. 24), “é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados”. O estudo é intencional, pois se percebe a importância do presente tema no contexto acadêmico e nos processos de desenvolvimento e execução de eventos/congressos acadêmicos, bem como no desenvolvimento do planejamento estratégico, auxiliando na previsibilidade das variáveis.

Buscou-se, dessa forma, evidenciar as vantagens da construção de cenários (parte do Planejamento Estratégico) para elaboração e desenvolvimento de eventos/congressos acadêmicos em Instituições de Ensino Superior (IES).

O evento ao qual a pesquisa abordou ocorreu no ano de 2013, em uma universidade localizada na Região das Missões, sendo que o nome deste foi suprimido do trabalho por questões de confiabilidade. Tratou-se de um evento acadêmico internacional, no qual notou-se a falta de um planejamento estratégico documentado, onde verificou-se a necessidade de contribuir com a organização e controle do mesmo.

Sendo assim, a partir de entrevistas com os coordenadores do evento passado, reuniões com a equipe organizadora do evento passado e, participação na comissão organizadora do próximo evento, resolveu-se trabalhar no âmbito científico, com o propósito de desenvolver, em conjunto com a coordenação do evento, planos para a segunda edição, a ser realizada em 2014. Todavia, como a presente pesquisa tem

seu escopo definido na análise de cenários, a seguir, relata-se como esta ferramenta foi utilizada junto ao planejamento estratégico deste evento, a ser promovido pelo departamento responsável.

4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente seção tem como objetivo demonstrar os resultados da pesquisa e também discutir as relações entre as questões teóricas anteriormente expostas. Como análise dos cenários, convém destacar que estes foram definidos com base em quatro situações críticas para a realização do evento em estudo: o local do evento, o clima, os palestrantes, e a equipe de trabalho.

Assim, na sequência de quadros abaixo, apresentam-se os estudos prospectivos dos cenários do evento em questão, bem como as estratégias a serem trabalhadas para atender os cenários pessimistas e otimistas de cada uma das situações, com base no método Godet.

Situações	Cenários		
	Pessimista	Normal	Otimista
1 – Local do Evento:			
1.1 – Capacidade de público.	Capacidade incompatível com necessidade de público participante.	Capacidade compatível com a necessidade de público participante.	Capacidade acima da necessidade de público participante.
1.2 – Infraestrutura de salas para plenárias.	Número de salas insuficientes.	Número suficiente de salas.	Número de salas acima da necessidade.
1.3 – Acesso ao local do evento.	Sem acessibilidade.	Acesso com obstáculos.	Acesso livre.

Quadro 5: Análise de cenário: Local do evento.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

Quanto à delimitação do sistema e do ambiente, observa-se, no que tange ao Quadro 4, trata-se de uma instituição de ensino superior, no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, em um congresso de cunho acadêmico, que contempla diversas áreas do conhecimento, em especial as ciências sociais aplicadas. Essas características serão apresentadas também nos próximos quadros.

Já no que se refere à análise retrospectiva e da situação atual, conforme o Quadro 5, cabe ressaltar que quanto ao local do evento, mais especificamente quanto à disponibilidade de lugares, mudanças significativas ocorreram em relação a esta situação, uma vez que a partir de um evento catastrófico ocorrido no estado, os responsáveis pelos alvarás deste tipo de lugar iniciaram um processo de revisão dos parâmetros de segurança em diversos aspectos. Sendo assim, o local passou a oferecer um número muito menor de lugares para o público, em relação ao primeiro

evento, obrigando a tornar este aspecto uma variável a ser estudada na questão dos cenários. Ainda, quanto ao número de trabalhos submetidos para aprovação, a expectativa existente dizia respeito a um aumento significativo para a segunda edição, trazendo a preocupação quanto à infraestrutura de salas para tal programação. Por fim, o acesso ao local do evento também foi alvo da análise dos cenários, uma vez que, por se tratar de um evento internacional, buscar-se-ia divulgar o mesmo em diversas outras localidades do sul do país e também de países vizinhos.

No que se refere à seleção de condicionantes do futuro, de acordo com a literatura quanto à construção de cenários, para todas as situações foram definidos um cenário pessimista, provável (normal), e otimista. Estes quais possibilitaram a geração de cenários, como apresentado no Quadro 4.

Na etapa de teses de consistência, ajustes e disseminação, observou-se que para todas as situações, houve discussões junto à coordenação do evento para a definição e deferimento das análises dos cenários para cada situação, havendo ainda a publicação dos cenários em reuniões da equipe de coordenação.

Por fim, quanto à etapa de opções estratégicas e planos/monitoramento estratégico, etapa final da metodologia, as respectivas opções estratégicas descritas no Quadro 8. E quanto ao monitoramento, ressalva-se que no planejamento estratégico proposto, foram criadas seis pesquisas de marketing para diferentes *stakeholders* a fim de monitorar as percepções e acontecimentos ou concretização dos cenários, o que não é abordado neste trabalho em função de seu escopo.

Situações	Cenários		
	Pessimista	Normal	Otimista
2 – Clima durante o Evento:			
2.1 Temperatura interna	Climatizadores desligados	Climatizadores funcionando	Clima agradável, sem necessidade de climatizadores
2.2 Precipitações de chuva	Muita chuva e inviabilidade de passeios turísticos	Tempo nublado e passeios turísticos possíveis	Tempo seco e ensolarado, com ótimos passeios turísticos

Quadro 6 – Análise de cenário: Clima durante o evento.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

Analisando o Quadro 6, no que tange à análise retrospectiva e da situação atual, destaca-se que durante a primeira edição do evento, o clima foi uma preocupação constante por parte dos organizadores, principalmente por se tratar de um evento acadêmico, isto é, pelo público principal ser composto de estudantes que na maioria das vezes se deslocam de carona, ou de ônibus até o campus. Por isso, o clima e suas variáveis foram inclusos nesta análise de cenários.

Situações	Cenários		
	Pessimista	Normal	Otimista
3 – Palestrantes convidados:			
3.1 Presença.	Ausência de algum palestrante.	Presença de todos os Palestrantes.	Participação exógena de mais algum palestrante.
3.2 Traslados.	Transporte defeituoso, causando atrasos.	Transporte bom, resultando em pontualidade.	Transporte ótimo, possibilitando passeio prévio ao compromisso e chegada com antecedência ao compromisso.
3.3 Hospedagem.	Acomodações ruins.	Acomodações boas.	Ótimas acomodações.

Quadro 7 – Análise de cenário: Palestrantes convidados.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

Os palestrantes convidados também fizeram parte da análise de cenários, conforme o Quadro 7, pelo fato de que um deles desistiu na data em que foi encaminhado transporte para seu traslado entre a capital gaúcha e a cidade onde o evento aconteceu, gerando transtornos pelo fato de não existir um plano alternativo a este respeito. Assim, aproveitando que este seria um fato a ser revisto no futuro, aproveitou-se e incluíram-se os aspectos relativos ao traslado e a hospedagem destes atores.

Situações	Cenários		
	Pessimista	Normal	Otimista
4 – Equipe organizadora:			
4.1 Número de integrantes.	Poucos integrantes.	Número suficiente de integrantes.	Integrantes suplentes à disposição da coordenação do evento.
4.2 Treinamento.	Sem treinamento.	Com treinamento.	Com treinamento e certificação.

Quadro 8 – Análise de cenário: Equipe organizadora.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

Por fim, o principal problema verificado durante a preparação e execução do primeiro evento, referiu-se a falta de pessoas na equipe de coordenação e operação do evento. Por isso, conforme o Quadro 8, o número de integrantes e o treinamento desta equipe se fizeram presentes na análise dos cenários, buscando assim, uma forma de trabalhar com diferentes situações a este respeito.

Com isso, foram definidas algumas estratégias relativas ao tratamento de cada situação, em cada respectivo cenário: pessimista, normal ou, otimista, conforme pode ser visualizado no Quadro 9.

Situações	Cenários		
	Pessimista	Normal	Otimista
1 – Local do Evento:			
Estratégias 1.1	Procurar outro local para o evento, que atenda a necessidade de público.	-	Convidar outros públicos para incrementar a plateia.
Estratégias 1.2	Aumentar o número de turnos de apresentações em plenárias.	-	Dividir as plenárias por temas do evento.
Estratégias 1.3	Providenciar transporte especial para necessidades especiais.	-	Divulgar esta condição juntamente com as informações do evento.
2 – Clima durante o Evento:			
Estratégias 2.1	Contratar empresa para climatizar o evento.	-	Divulgar esta condição como ecologicamente correta.
Estratégias 2.2	Criar passeio guiado em locais abrigados da chuva, como museus, igrejas e outros.	-	Providenciar fotógrafo para registrar os passeios, e divulgá-los durante as palestras no telão.
3 – Palestrantes convidados:			
Estratégias 3.1	Convidar personalidade acadêmica como suplente em caso de ausência.	-	Divulgar participação e promover novos encontros com esta personalidade.
Estratégias 3.2	Trocar veículo e motorista, agendando e controlando os translados.	-	Providenciar lembrança do passeio, bem como recepção do palestrante em sala VIP.
Estratégias 3.3	Verificar <i>in loco</i> as instalações e solicitar mudança, se necessária.	-	Providenciar foto da família do palestrante para deixar no quarto com mensagem de boas vindas, antes de sua chegada.
4 – Equipe organizadora:			
Estratégias 4.1	Estabelecer um cronograma de atividades e de responsabilidades com antecedência necessária para realização de todas as tarefas.	-	Providenciar tarefas a serem realizadas durante o evento para equipe suplente, a fim de criar o sentimento de pertencimento à equipe.

Estratégias 4.2	Acompanhar cuidadosamente todas as execuções de tarefas.	-	Divulgar entre toda a equipe, as conquistas de cada setor, desenvolvendo o diferencial nos integrantes da comissão organizadora.
-----------------	--	---	--

Quadro 9 – Análise de cenário: Estratégias I.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

Estas estratégias foram definidas em conjunto com a equipe que coordenou o primeiro evento, com o intuito de preparar-se para acontecimentos fora da normalidade, melhorando assim, as chances de contornar determinados problemas, ou em melhores situações, superações das expectativas. Para tanto, buscou-se defini-las baseando-se em possibilidades de planos para que pudessem ser executadas e preparadas antes que os cenários se concretizassem.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo apresentar os benefícios da construção de cenários para a execução de eventos acadêmicos, o que foi apresentado na seção 4 deste trabalho em que foram demonstradas as análises feitas em quatro situações distintas, sendo elas: o local do evento, o clima durante o evento, os palestrantes convidados e, a equipe organizadora, bem como as estratégias a serem adotadas em cada situação para cada cenário proposto (pessimista, normal e, otimista).

Os benefícios de uma análise de cenários são muito significativos, pois permitem uma preparação com bastante antecedência para lidar com acontecimentos que, a partir da utilização da ferramenta, deixam de ser inesperados.

Ainda, as situações inseridas na análise dos cenários dizem respeito a problemas e dificuldades já acontecidas em um passado recente, e por isso, são grandes as chances de se repetirem, e também de causarem transtornos para a coordenação do evento, sua equipe, e também seus públicos.

Desta forma, fica evidente que trabalhar com previsões, mesmo que estas tenham uma conotação de impossibilidade com relação à certeza de acontecimento, ocasionam uma maior segurança no que tange à definição de estratégias de contingência para eventos acadêmicos, melhorando o resultado final dos mesmos, e conseqüentemente, controlando a qualidade das tarefas e dos processos críticos que por sinal são difíceis de alterar em curtos espaços de tempo.

Como sugestões de estudos futuros, busca-se a aplicabilidade do presente estudo em diferentes configurações de eventos para, assim, mensurar sua aplicabilidade, destacando o comportamento da análise dos cenários, sua receptividade perante os organizadores e, a identificação de possíveis falhas, com objetivo de otimizar e

aperfeiçoar os processos inerentes a este tipo de análise.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, P. F. Marketing, strategic planning and the theory of the firm. **The Journal of Marketing**, p. 15-26, 1982. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/3203337>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

CARVALHO, D. E. de; SUTTER, M. B.; POLO, E. F.; WRIGHT, J. T. C. Construção de cenários: apreciação de métodos mais utilizados na administração estratégica. **XXXV Encontro da ANPAD**. 2011. Rio de Janeiro: RJ. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO1387.pdf>> Acessado em 10 set 2015.

CHAVES, M. **Escola clássica e os novos negócios: uma união possível?** ADMINISTRADORES, João Pessoa - PB, ano 2, nº 20, p. 16-18, abr./maio 2013.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, V. A. L.; HAYASHI, M. C. P. Os Eventos Científicos: espaços privilegiados para a comunicação da ciência. **Comunicologia-Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília**, v. 7, n. 2, p. 204-229, 2015. Disponível em: <<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/5656>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

HERACLEOUS, L. Strategic thinking or strategic planning?. **Long range planning**, v. 31, n. 3, p. 481-487, 1998. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630198800150>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios do marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

LACERDA, A. L.; et al. Importance of scientific meetings at the academic formation: library science students p. 130-144. **Revista ACB**, v. 13, n. 1, p. 130-144, 2008. Disponível em: <<https://revistaacb.emnuvens.com.br/racb/article/view/553>>. Acesso em: 28 jan. 2017.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. dos S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard business review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45072183/1_Auckland_The-Fall-and-Rise-of-Strategic-Planning.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1487468273&Signature=3nDqd%2F%2BGZCSPmxmMQUMlpZ3mgtk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe_Fall_and_Rise_of_Strategic_Planning.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2017.

MORITZ, G. de O.; NUNER, R.; PEREIRA, M. F. Os métodos de prospecção de cenários e sua aplicação nas organizações: um estudo de caso no período 1998-2008. **FACES R. Adm.** Belo Horizonte. v. 7 · n. 2 p. 68-83 abr./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/117/114>> Acesso em 11 set. 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: os conceitos centrais. In: **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus. 1990.

PORTER, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. **Harvard Business Review**. Vol. 86. *Issue* 1, p78-93. 2008. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=19c3e0ba-b163-420f-b6f2-f08227c1a3d9%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4204&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d#db=buh&AN=28000138>> Acessado em: 1 mar. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-85107-70-3

