



## ANÁLISE DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS: DECISÕES ESTRATÉGIAS SOBRE A EXPANSÃO DE UM E-COMMERCE

Lucas Ramon dos Santos Hermogenes (UFF) [lucas.hermogenes@outlook.com](mailto:lucas.hermogenes@outlook.com)  
Carlos Francisco Simões Gomes (UFF) [cfsg1@bol.com.br](mailto:cfsg1@bol.com.br)  
Marcos dos Santos (IME) [marcosdossantos@ime.eb.br](mailto:marcosdossantos@ime.eb.br)  
Adilson Vilarinho Terra (UFF) [adilsonvilarinho@id.uff.br](mailto:adilsonvilarinho@id.uff.br)  
Miguel Ângelo Lellis Moreira (UFF) [miguellellis@id.uff.br](mailto:miguellellis@id.uff.br)

### Resumo

As decisões estão presentes em todos os níveis das organizações, operacionais, táticas ou estratégicas, elas moldam o rumo das empresas e dependendo de como os problemas estão sendo estruturados e da maneira que as ações são tomadas as empresas tendem ao crescimento ou ao caminho para a perda de mercado e desvalorização da marca. Neste contexto o presente trabalho demonstra a análise de cenários prospectivos de um e-commerce que está no início de suas operações e deseja tomar decisões para os próximos dois anos. Sob a ótica de incertezas políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e governamentais, a partir da análise PESTEL, SWOT e do método Momentum. A empresa busca analisar se é mais viável continuar com o foco nas vendas online ou se também deveria se preparar para a expansão por meio de lojas físicas, e desta forma trabalhar de forma híbrida, atendendo ao público online com um e-commerce bem estruturado, e atendendo o público fora dos meios digitais com lojas que fortaleçam a marca e contribua para resultados positivos. Ao final foi possível observar a partir de um dos cenários propostos quais objetivos a empresa deverá traçar.

**Palavras-Chaves:** Cenários Prospectivos, PESTEL, SWOT, Momentum, Empreendedorismo.

### 1. Introdução

As oportunidades estão presentes em diversos lugares, mas é preciso ter uma boa percepção e estar preparado, os avanços tecnológicos estão contribuindo para que novas áreas, funções, atividades e modelos de negócios apareçam e ganhem destaque no mercado, conforme indica Hermogenes et al. (2020), ao longo dos anos, a humanidade passou por muitas mudanças, precisando se adaptar e se remodelar muitas vezes. O ser humano é adaptável e pode lidar com diversas situações distintas. “Na sociedade atual, as transformações são cada vez mais velozes

e profundas estabelecendo constantes esforços de adequação, tornando a resiliência um desafio no novo milênio.” (PINHEIRO, 2004). O final de 2019 demonstrou para a população global o quanto o ser humano é adaptável, os hábitos, o trabalho e os estudos mudaram de forma drástica com a chegada da pandemia causada pelo COVID-19, para Hermogenes et al (2020, p.198):

“Devido à pandemia da doença COVID-19 (*Corona Virus Disease 2019*), causada pelo vírus *Sars-Cov-2 (Severe acute respiratory syndrome Coronavirus 2)*, as organizações foram influenciadas a mudarem suas rotinas de trabalho para contribuir com a redução de casos do vírus mundialmente.”

Ainda para Hermogenes et al. (2020), determinadas companhias seguiram com a prática do Home Office para continuar a obter resultados e tentar conter o desemprego em massa e a crise econômica global. Desta forma, reuniões passaram a ser por vídeo, as equipes estão sendo acompanhadas por plataformas de gerenciamento e o controle baseado nas entregas ficou mais evidente. Para Costa, Santos e Pereira (2021), entender a correlação entre variáveis e o seu poder de relevância num sistema, é elementar para fundamentação da tomada de decisão. Desta forma a análise baseada em cenários prospectivos demonstra ao avaliar os diferentes cenários que as organizações também estão colocando em prática a resiliência vivida pelo ser humano, de modo que busca tomar ações com base em cenários desejados, indesejados e prováveis. O artigo em questão utiliza algumas ferramentas para análise de cenários prospectivos a fim de demonstrar três situações que envolvam variáveis políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e governamentais e indicam em que ambiente a empresa Marinna Acessórios poderá estar inserida em um período de cinco anos, e essa indicação tem como objetivo preparar a organização para oportunidades ou adaptabilidades que nem sempre são desejadas, mas que são necessárias estrategicamente, para continuar com a entrega dos resultados positivos.

## 2. Problema

A recente empresa Marinna Acessórios, que atua no e-commerce comercializando joias banhadas em prata e ouro, se deparou com o problema de avaliar três cenários futuros que podem causar impactos positivos ou negativos ao negócio, 3 em cada 10 pessoas que abrem o seu próprio negócio fecham em até 5 anos, sendo o comércio o líder na taxa de mortalidade com 30,2%, conforme indica a pesquisa "Sobrevivência de Empresas" divulgada pelo SEBRAE (2021). Atualmente a organização está enquadrada como microempresa e a análise de cenários pode direcionar a organização para decisões de expansão, novos produtos, novos meios de divulgação, precificação e análise de consumidores, ou pode indicar ser necessário mudanças

no modelo de negócio para continuar suas operações. Ainda de acordo com a pesquisa "Sobrevivência de Empresas" divulgada pelo SEBRAE (2021), a taxa de mortalidade dos microempreendedores é de 29% em um período de cinco anos, e 34% dos entrevistados pela pesquisa afirmam que o acesso ao crédito facilitado poderia ter evitado o fechamento das empresas. O estudo apontou ainda que quanto maior a empresa, mais forte é sua chance de sobreviver, já que o empresário tem um preparo maior e, muitas vezes, escolhe empreender por oportunidade e não por necessidade. Os empreendedores da Marinna Acessórios felizmente estão empreendendo por oportunidade, e buscam aplicar diversas ferramentas da pesquisa operacional para que as decisões sejam as melhores possíveis, assim como a análise baseada em cenários prospectivos. Desta forma para enfrentar a taxa de mortalidade a empresa está avaliando um cenário para dois anos, a fim de traçar estratégias e experiência, para que depois de dois anos um novo estudo de cenários seja feito para os próximos 3 anos, desta forma passando por essa etapa perigosa do empreendedorismo brasileiro, que é sobreviver por cinco anos e conseguir ter resultados positivos, se consolidando e crescendo ano após ano.

### **3. Fundamentação teórica**

Para a comissão Europeia (2002), a prospecção concentra-se nas incertezas legitimando o seu reconhecimento, origina imagens diversas, mas lógicas do futuro, privilegia as considerações de rupturas, busca alinhar o qualitativo com o quantitativo, os vários “futuros” fazem evidenciar os riscos, favorece a flexibilidade, parte de futuros complexos buscando a simplificação e adota desde o início uma abordagem global. Foi verificado na base SCOPUS, os termos: TITLE-ABS-KEY (“prospective” AND “cenários” AND “e-commerce”) e apenas 6 trabalhos foram encontrados, conforme demonstra a Tabela 1, isso demonstra uma lacuna nas pesquisas que envolvem cenários prospectivos e comércio eletrônico.

Tabela 1 - Artigos: Cenários prospectivos e e-commerce

Título	Autores	Publicação	Ano	Citações
Analysis and Design of User Interface and User Experience (UI / UX) E-Commerce Website PT Pentasada Andalan Kelola Using Task System Centered Design (TCSD) Method	Paramarini Hardianto, Z.I., Karmilasari	Proceedings of 2019 4th International Conference on Informatics and Computing, ICIC 2019 8985854	2019	3
Factors influencing consumer behavior and prospective purchase decisions in a dynamic pricing environment-an exploratory factor analysis approach	Victor, V., Thoppan, J.J., Nathan, R.J., Maria, F.F.	Social Sciences 7(9),153	2018	24
Software innovation dynamics in CMSs and its impact on enterprise information systems development	Skulimowski, A.M.J., Badecka, I.	Lecture Notes in Business Information Processing 268, pp. 309-324	2016	3
Seller side HR perspectives during M&A deals: The journey from “intent” to “deal fruition”	Pathak, A.A.	Strategic Direction 32(6), pp. 19-22	2016	0
SMEs and cybersecurity threats in e-commerce	Sharma, K., Singh, A., Sharma, V.P.	EDPACS 39(5-6), pp. 1-49	2009	6
Electronic commerce and urban localization of commercial activities   [Commerce électronique et localisation urbaine des activités commerciales]	Rallet, A.	Revue Economique 52(7), pp. 267-288	2001	11

Fonte: Autores (2021)

Para Sanseverino, Gomes e Regina (2013, p. 605) “o planejamento de cenários busca captar a riqueza e a variedade de possibilidades, estimulando os decisores a considerarem mudanças que de outra forma ignorariam.” “Os estudos prospectivos têm alcançado um progresso substancial e estão proporcionando benefícios e discernimentos significativos àqueles que os estão aplicando”. (GOMES e COSTA, 2013, P. 101). Conforme indicam Cavalcanti, Junior e Gomes, (2016) a finalidade do desenvolvimento da prospecção de cenários é proporcionar um diferencial sistemático e estratégico para as organizações, por meio da redução dos riscos na tomada de decisão de longo prazo. Para Gomes e Costa (2013), algumas organizações usam cenários como uma ferramenta para entender o impacto estratégico da incerteza. Escolher a forma de preparar o cenário e integrá-lo ao processo estratégico da empresa é uma tarefa árdua que requer profundo conhecimento e comprometimento. Ainda conforme explica Gomes e Gosta (2013), o Método Unificado de Planejamento Estratégico Prospectivo (Momento) busca determinar o problema pelo conceito sistêmico, encontrar os pontos fortes e fracos, e ameaças e oportunidades, utilizados na análise SWOT (em inglês, significa “Strengths”, “Weaknesses”, “Opportunities” e “Threats”; já no português, significa “Forças”, “Fraquezas”, “Oportunidades” e “Ameaças”, respectivamente), e recorrer aos indicadores para observar a evolução de cenário, tal qual a utilização de análise retrospectiva, para análise probabilística e definição de metas, os impactos dos fatores, entre si, é estudado, uma vez que se utiliza de matriz de impactos cruzados.

De acordo com Gomes e Costa (2013), as principais etapas para a estruturação de cenários prospectivos são: Visão geral do sistema; Mapeamento dos atores relevantes; Identificação das variáveis; Análise SWOT; Elucidação de incertezas; Seleção de variáveis relevantes; Definição de indicadores-chave; Definição dos cenários.

Para Godet (1993) os cenários são reprodução do que pode vir a acontecer a partir da análise de possíveis futuros, com a finalidade de direcionar as decisões a serem adotadas no presente. Para Gomes e Costa (2013), O uso de planejamento por meio de cenários auxilia: Detectar prováveis oportunidades de negócios; Examinar uma estratégia em várias cenários; Fiscalizar a execução da estratégia; Estudar alterações no ambiente para decidir as táticas que precisarão ser acomodadas, e caso indispensável alterar as decisões, para a sobrevivência dos negócios; Diminuir as incertezas em relação à aptidão da liderança de promoção de ajustes; Promover a percepção e a geração de novas oportunidades; aumentar a qualidade do pensamento estratégico.

#### **4. Aplicações e desenvolvimento de cenários**

Neste capítulo serão apresentadas as etapas do Método Momentum para prospecção de cenários aplicado na empresa Marinna Acessórios, de a verificar o cenário desejado, indesejado e o cenário tendência, onde tal estudo pode ser aplicado pela empresa para planejar estrategicamente suas ações com base em cada situação.

##### **4.1. Visão geral dos sistemas**

A análise de cenários aplicada no trabalho se baseia na empresa Marinna Acessórios, um e-commerce de joias e acessórios, onde as peças comercializadas são folheadas em prata e ouro e seu público-alvo são mulheres. O objetivo estratégico da empresa é vender apenas para o cliente final, Business to Consumer (B2C), por meio de estratégias de marketing que alavancem o resultado da empresa. A Missão da empresa é oferecer acessórios banhados e folheados que realcem a beleza, proporcionando bem-estar e principalmente o aumento da autoestima. Nosso objetivo é estar presente nos momentos que remetam as melhores lembranças, a Visão é ser referência no segmento de acessórios com foco na qualidade do atendimento e dos produtos, ser uma empresa sustentável contribuindo com ações para reciclagem, meio ambiente e cuidados com os animais, ser líder de mercado em todo o território nacional até 2031 e os Valores são pautados em acreditar que as pessoas são a chave do sucesso, por isso, prezam pela ética profissional e o respeito para com os parceiros, sendo eles clientes, fornecedores e colaboradores.

## 4.2. Mapeamento dos atores relevantes

Os principais atores do sistema em análise são os stakeholders da empresa Marinna Acessórios. A Figura 1 demonstra que os atores são: Proprietários, Fornecedores, Governo, Clientes finais e os parceiros.

Figura 1 – Atores relevantes



Fonte: Autores (2021)

## 4.3. Identificação de variáveis

Após identificar os atores relevantes para elaboração dos cenários, o próximo passo relevante é a identificação das variáveis, desta forma 21 variáveis foram identificadas, sendo elas: Incentivo fiscal ao comércio; Corrupção; Estabilidade ou instabilidade política; Relação com outros países; Variação do e-commerce; Variação na cotação do ouro; Variação na cotação da prata; Produção da celulose; Variação do dólar; Produto Interno Bruto (PIB); Índice de Preços do Consumidor Amplo (IPCA); Taxa de desemprego; Endividamento da população; Renda média das famílias; Eventos pandêmicos; Canais de vendas; Variedade das plataformas de e-commerce; Logística para e-commerce; Gestão de resíduos; Segurança dos dados; Legislação trabalhista.

## 4.4. Análise SWOT

A análise SWOT é um ponto importante, pois ao aplicar é possível identificar fatores relevantes da empresa Marinna Acessórios, sendo as forças os fatores internos que a empresa precisa manter, as fraquezas os fatores internos que a empresa precisa eliminar, as oportunidades os fatores externos que a empresa precisa aproveitar pois podem implicar em ganhos financeiros e por fim, as ameaças, sendo os fatores externos que a empresa precisa se preocupar, pois eles podem causar impactos diretos nos resultados da empresa (tabela 2).

Tabela 2 – Análise SWOT

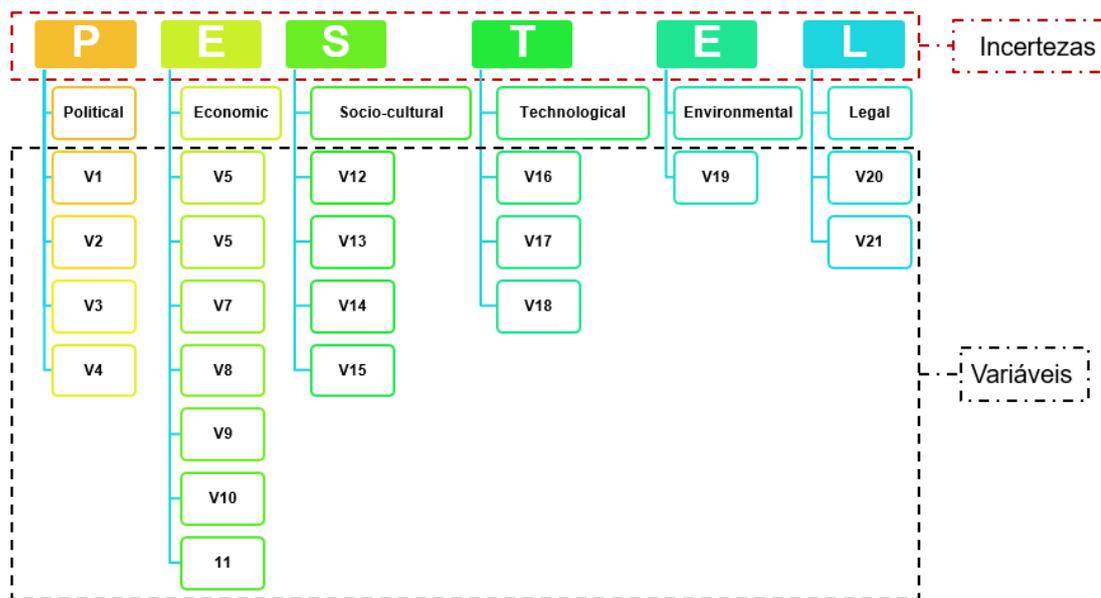
FORÇAS - MANTER	FRAQUEZAS - ELIMINAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bom planejamento antes de tomar decisões sobre a empresa</li> <li>• Realização de pesquisa de mercado e tendências dos consumidores</li> <li>• Boa comunicação com clientes</li> <li>• Busca por conhecimento para oferecer maior qualidade ao cliente</li> <li>• Utilização de modelos matemáticos nas tomadas de decisões</li> <li>• Utilização de simulação para analisar a demanda por região do país</li> <li>• Capacidade de observar os concorrentes para ver o que pode ser aproveitado ou não</li> <li>• Frete grátis para compras acima de determinado valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de aplicação do 5S no escritório da empresa</li> <li>• Pouco conhecimento sobre planejamento financeiro</li> <li>• Pouco conhecimento sobre as técnicas de marketing</li> <li>• Pouco conhecimento sobre técnicas de vendas</li> </ul>
OPORTUNIDADES - APROVEITAR	AMEAÇAS – PREOCUPAR-SE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de datas comemorativas do ano</li> <li>• Possibilidade de parcerias</li> <li>• Existência de incentivos fiscais para o comércio - redução de ICMS</li> <li>• Clientes gostam de receber brindes, cupons de descontos Frete grátis na primeira compra</li> <li>• Possibilidade de oferecer descontos</li> <li>• Existência de um site limpo, seguro e simples de utilizar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes que vendem no mesmo modelo de negócio</li> <li>• Novos entrantes</li> <li>• Produtos que não são prioridades na lista de compra dos consumidores</li> <li>• Pandemias ou problemas que possam impedir a comercialização</li> <li>• Fornecedores e parceiros chave fecharem repentinamente</li> <li>• Dificuldade para repor peças se os fornecedores pararem de fabricar</li> <li>• Instabilidade política</li> <li>• Variação no preço das matérias primas</li> <li>• Instabilidade na plataforma de e-commerce</li> </ul>

Fonte: Autores (2021)

#### 4.5. Elucidação das incertezas

Foi utilizado a análise PESTEL para avaliar e verificar as incertezas e identificar as variáveis, conforme indica a Figura 2.

Figura 2: Estruturação da análise PESTEL



Fonte: Autores (2021)

Para cada incerteza existem variáveis que podem causar impactos positivos ou negativos para o crescimento do comércio eletrônico no Brasil, em especial que podem influenciar o modelo de negócios da empresa em estudo, visto que existem fatores como o custo das embalagens, taxa de desemprego e instabilidade política que podem causar grandes impactos no preço dos produtos finais comercializados (tabela 3).

Tabela 3 Análise PESTEL

Incerteza	Variável	Tipo	Nº
Políticas	Incentivo fiscal ao comércio	Qualitativo	1
	Corrupção	Qualitativo	2
	Estabilidade ou instabilidade política	Qualitativo	3
	Relação com outros países	Qualitativo	4
Econômicas	Variação do <i>e-commerce</i>	Quantitativo	5
	Variação na cotação do ouro	Quantitativo	6
	Variação na cotação da prata	Quantitativo	7
	Produção da celulose	Quantitativo	8
	Variação do dólar	Quantitativo	9
	Produto Interno Bruto (PIB)	Quantitativo	10
	Índice de Preços do Consumidor Amplo (IPCA)	Quantitativo	11

Sociais	Taxa de desemprego	Quantitativo	12
	Endividamento da população	Quantitativo	13
	Renda média das famílias	Quantitativo	14
	Eventos pandêmicos	Qualitativo	15
Tecnológicas	Canais de vendas	Quantitativo	16
	Variedade das plataformas de <i>e-commerce</i>	Quantitativo	17
	Logística para <i>e-commerce</i>	Qualitativo	18
Ambientais	Gestão de resíduos	Qualitativo	19
Legais	Segurança dos dados	Qualitativo	20
	Legislação trabalhista	Qualitativo	21

Fonte: Autores (2021)

#### 4.6. Seleção de variáveis relevantes

A próxima etapa é selecionar as variáveis relevantes a partir da aplicação da matriz de impactos cruzados, para isso utiliza-se a relação entre as variáveis, conforme demonstra a tabela 4, para verificar o impacto e dependência de cada uma delas.

Tabela 4 Escala da matriz de impactos cruzados

Grau associado	Relação entre as variáveis
0	Sem impacto
1	Baixo impacto
2	Médio impacto
3	Grande impacto
4	Impacto muito expressivo

Fonte: Adaptado de Assis et al. (2017)

A matriz de impactos cruzados, tabela 5, demonstra o quanto cada variável causa impacto em outras, ou é impactada pelas variáveis. Ao final com todas as variáveis comparadas par a par é possível desenvolver um gráfico de dispersão a fim de selecionar apenas as variáveis relevantes para a construção dos cenários prospectivos, para observar os cenários otimista, tendência e pessimista. O somatório das linhas indica o impacto e o somatório das colunas indica a dependência.

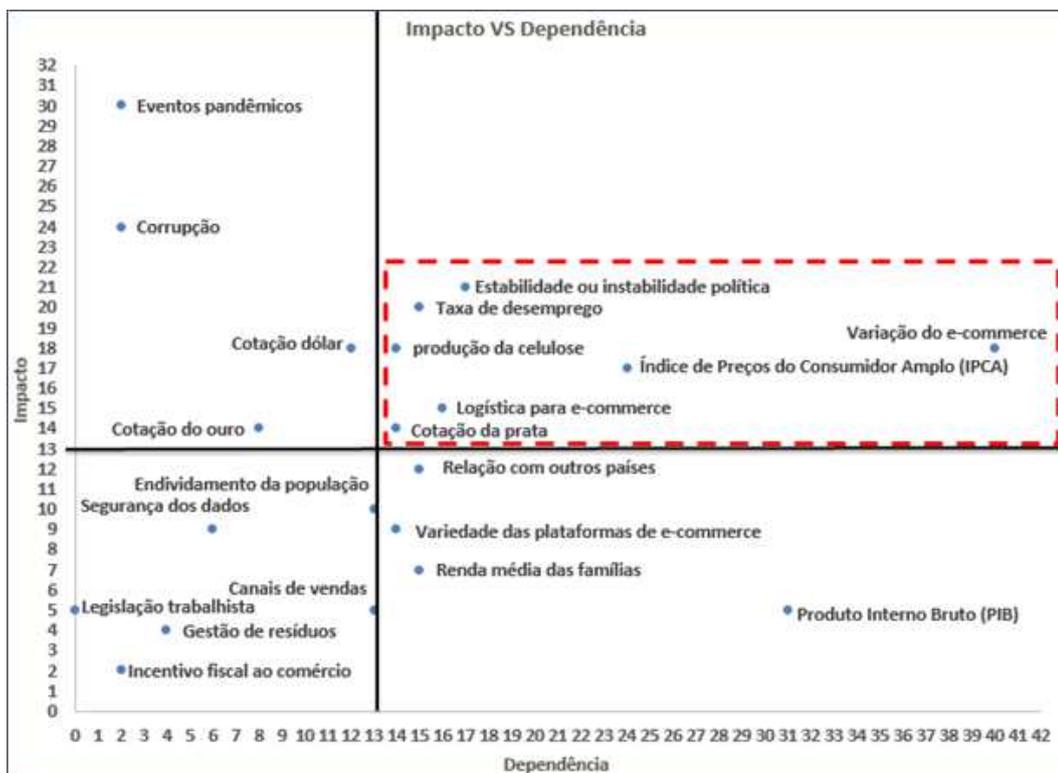
Tabela 5 – Matriz de impactos cruzados

Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	Σ
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2	1	0	4	3	0	0	0	0	3	3	2	4	1	2	0	0	0	0	0	0	0	23
3	1	2	0	2	2	1	1	1	2	2	2	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	21
4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	11
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	2	3	4	1	4	0	18
6	0	0	0	0	3	0	4	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
7	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
8	0	0	0	0	4	0	0	0	0	3	3	0	0	0	1	0	0	4	3	0	0	18
9	0	0	2	0	2	2	3	3	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17
10	0	0	0	2	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
11	0	0	3	1	2	1	1	2	0	3	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	17
12	0	0	3	2	4	0	0	0	0	3	0	0	4	4	0	0	0	0	0	0	0	20
13	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	10
14	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	7
15	0	0	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	0	2	2	2	0	2	0	30
16	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	5
17	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	9
18	0	0	0	0	3	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	4	4	0	0	0	0	15
19	0	0	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
20	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	9
21	0	0	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Σ	2	2	17	15	38	8	10	14	12	27	17	14	13	15	2	13	14	16	4	6	0	

Fonte: Autores (2021)

A figura 3 demonstra o gráfico de dispersão da matriz de impactos cruzados e a seleção das variáveis relevantes para análise de cenários.

Figura 3 – Impacto vs Dependência



Fonte: Autores (2021)

Após identificar as variáveis relevantes, aplicou-se a correlação de Pearson nas variáveis quantitativas, para observar os seus comportamentos, conforme indica a tabela 6.

Tabela 6 – Correlação de Pearson nas variáveis relevantes

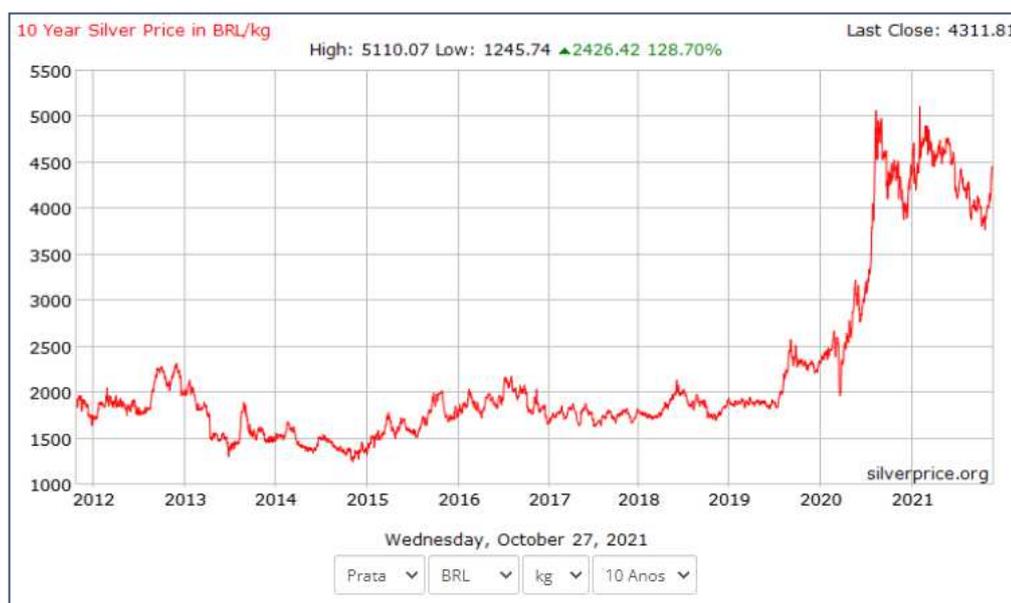
	Variação do e-commerce	Produção da celulose	Índice de Preços do Consumidor Amplo (IPCA)	Taxa de desemprego	Cotação da prata
Variação do e-commerce	1	0,010939816	-0,027699543	0,741449942	0,933943
Produção da celulose	0,010939816	1	0,142949431	0,115513812	0,036244
Índice de Preços do Consumidor Amplo (IPCA)	-0,027699543	0,142949431	1	-0,625094134	0,047889
Taxa de desemprego	0,741449942	0,115513812	-0,625094134	1	0,632354
Cotação da prata	0,933943454	0,036244371	0,047888984	0,632354448	1

Fonte: Autores (2021)

#### 4.7. Definição de indicadores-chave e análises retrospectivas

O primeiro indicador chave definido para acompanhamento é a variação do preço da prata, Figura 4, tal variação causa um pacto direto no preço das peças banhadas que a loja comercializa, como o público-alvo são cliente de baixo poder aquisitivo, a alta da prata pode significar no aumento do preço do produto final e em uma possível redução nas vendas.

Figura 4 – Variação da prata



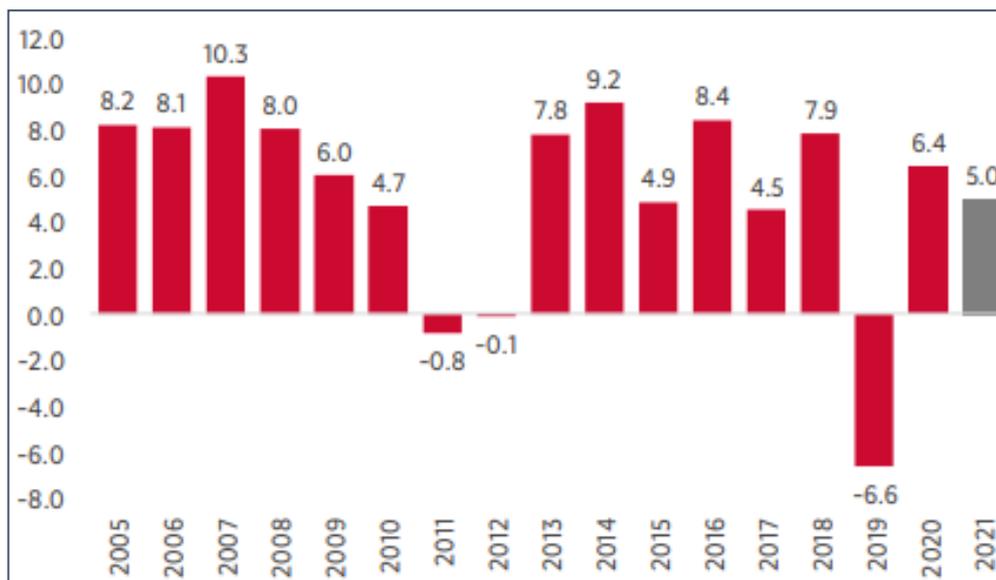
Fonte: Silver Price (2021)

O indicador a variação na produção da celulose também é relevante para acompanhamento, visto que a empresa é um e-commerce e precisa enviar seus produtos em embalagens de papelão para os clientes. A celulose é a principal matéria prima da produção do papelão e qualquer variação na sua produção causa um impacto na oferta e demanda das

embalagens, o período de 2019 teve uma redução na produção da celulose o que ocasionou na alta dos preços das embalagens e no aumento dos prazos de entrega das empresas que fornecem as embalagens.

Para o comércio eletrônico a alta nos preços causa um impacto direto no custo dos produtos. A Figura 5, indica a variação percentual na produção da celulose no Brasil no período de 2005 até o primeiro semestre de 2021.

Figura 5: Variação na produção da celulose



Fonte: Ibá, Bradesco (2021)

O indicador Taxa de desemprego demonstra o percentual de desempregados no Brasil, de acordo com a figura 6, a taxa de desemprego deveria ser um indicador para causa uma preocupação relevante para o empresário do e-commerce, visto que a ausência de uma renda fixa dos possíveis clientes poderia implicar no faturamento da empresa, entretanto observa-se que o aumento da taxa de desemprego não causou influência no crescimento do e-commerce no Brasil.

Figura 6: Taxa de desemprego (%)

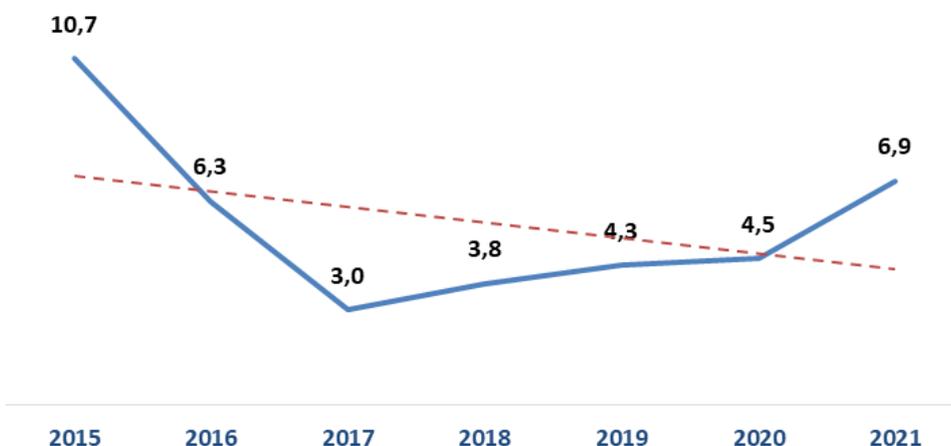


Fonte: Adaptado de IBGE (2021)

O índice de preços do consumidor amplo, Figura 7, é o indicador que mede a inflação e o seu aumento indica o aumento dos preços dos produtos consumidos no Brasil, seu crescimento pode ser ruim para o e-commerce e principalmente para o negócio em questão, pois não se tratando de um produto prioritário para os brasileiros, a renda que poderia ser utilizada para a compra dos acessórios da empresa pode acabar sendo utilizada para o consumo de outros itens. Além do custo dos próprios itens comprados pela Marinna Acessórios que sofrem aumento.

Figura 7: Índice de Preços do Consumidor Amplo (IPCA)

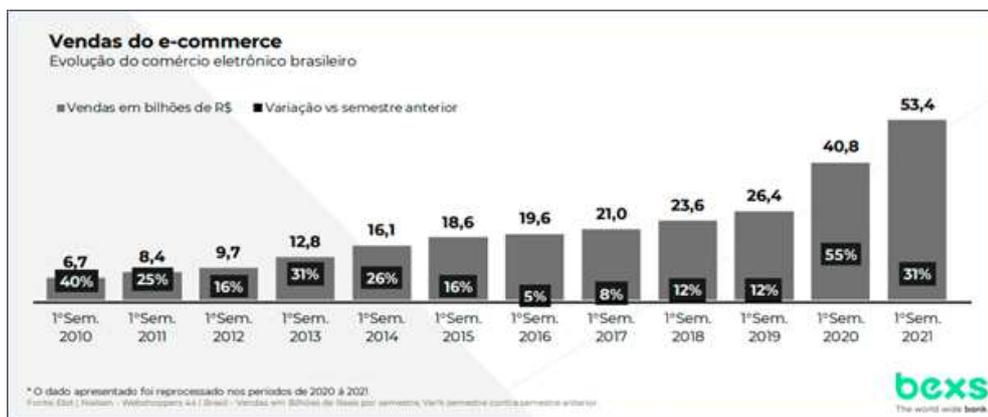
### Índice de Preços do Consumidor Amplo (IPCA) (%)



Fonte: Adaptado de IBGE (2021)

Por fim, o último indicador quantitativo analisado é a variação das vendas do e-commerce no Brasil, figura 8, que vem crescendo nos últimos anos e aumentou de forma significativa em 2020 e 2021, onde o principal fator para o crescimento foi a pandemia do COVID-19.

Figura 8 – Variação das vendas do e-commerce no Brasil



Fonte: Ebit | Nielsen (2021)

#### 4.8. Construção de cenários

Ao analisar todas as variáveis relevantes foram construídos três cenários, otimista, tendência e pessimista, onde cada cenário pode ser utilizado pela empresa para tomar decisões importantes sobre a saúde do negócio. A Tabela 7 indica o cenário otimista, onde as variáveis qualitativas e quantitativas apresentam as melhores situações possíveis.

Tabela 7 – Cenário otimista

	SITUAÇÃO 1	SITUAÇÃO 2	SITUAÇÃO 3	SITUAÇÃO 4
<b>Estabilidade ou instabilidade política</b>	O governo trabalha em sintonia com todas as instituições de poder para estabelecer relações comerciais saudáveis, orientar planos viáveis para manter a economia, a infraestrutura e a educação, e fazendo avançar as reformas necessárias para promover o desenvolvimento nacional.	O governo opera com conflitos isolados entre departamentos governamentais, estabelece relações comerciais saudáveis com muitos parceiros, orienta alguns planos econômicos, de infraestrutura e de educação e busca fazer avançar algumas reformas necessárias para o crescimento nacional.	O governo lida com conflitos entre poderes, tem poucas relações comerciais, mantém os rumos do desenvolvimento econômico, de infraestrutura e da educação e faz as propostas de reformas necessárias para o crescimento do país.	O governo trabalha em graves conflitos de poderes, ameaça a harmonia e a democracia do país, as relações comerciais são prejudicadas, não há recomendações efetivas para a economia, infraestrutura e educação, e não há expectativa de aprovar as reformas necessárias para o crescimento do país.
<b>Variação do e-commerce</b>	Maior que 77 R\$ bilhões	Entre 55 e 76 R\$ bilhões	Entre 40 e 54 R\$ bilhões	Menor que 39 R\$ bilhões
<b>Produção da celulose (IPCA)</b>	Maior que 10%	Entre 9,99% e 5%	Entre 4,99% e 1%	Entre 0,99% e 10%
<b>Taxa de desemprego</b>	Menor que 3%	Entre 3,01% e 7%	Entre 7,01% e 14%	Maior que 14,01%
<b>Logística para e-commerce</b>	As integrações das empresas de logística estão com alto índice de eficiência, as opções de envio são variadas, a mercadoria é transportada com cuidado, os clientes têm segurança para rastrear as compras, o prazo das entregas está abaixo de 7 dias úteis para as entregas em todo o Brasil e para as entregas no Sudeste, o prazo fica em até 2 dias úteis.	As integrações das empresas de logística estão com índice regular de eficiência, as opções de envio são variadas, a mercadoria é transportada com cuidado, os clientes têm segurança para rastrear as compras, o prazo das entregas está entre 8 e 11 dias úteis para as entregas em todo o Brasil e para as entregas no Sudeste, o prazo fica entre 3 e 5 dias úteis.	As integrações das empresas de logística estão com índice ruim de eficiência, as opções de envio são medianas, nem todas as mercadorias são transportadas com cuidado, os clientes têm segurança para rastrear as compras, o prazo das entregas está entre 12 e 16 dias úteis para as entregas em todo o Brasil e para as entregas no Sudeste, o prazo fica entre 6 e 9 dias úteis.	As integrações das empresas de logística estão com índice de eficiência muito ruim, as opções de envio são medianas, as mercadorias são transportadas sem nenhum cuidado pelas empresas de transporte, os clientes têm segurança para rastrear as compras, o prazo das entregas está acima de 17 dias úteis para as entregas em todo o Brasil e para as entregas no Sudeste, o prazo fica entre 10 e 15 dias úteis.
<b>Cotação da prata</b>	Abaixo de 1300 R\$/kg	Entre 1301 e 3000 R\$/kg	Entre 3001 e 4800 R\$/kg	Maior que 4801 R\$/kg

Fonte: Autores (2021)

A Tabela 8 indica o cenário de tendência, ou seja, o que provavelmente deve acontecer em cada situação, desta forma a empresa pode se preparar e estudar ações estratégicas para se precaver em cada situação.

Tabela 8 Cenário tendência

	SITUAÇÃO 1	SITUAÇÃO 2	SITUAÇÃO 3	SITUAÇÃO 4
<b>Estabilidade ou instabilidade política</b>	O governo trabalha em sintonia com todas as instituições de poder para estabelecer relações comerciais saudáveis, orientar planos viáveis para manter a economia, a infraestrutura e a educação, e fazendo avançar as reformas necessárias para promover o desenvolvimento nacional.	O governo opera com conflitos isolados entre departamentos governamentais, estabelece relações comerciais saudáveis com muitos parceiros, orienta alguns planos econômicos, de infraestrutura e de educação e busca fazer avançar algumas reformas necessárias para o crescimento nacional.	O governo lida com conflitos entre poderes, tem poucas relações comerciais, mantém os rumos do desenvolvimento econômico, de infraestrutura e da educação e faz as propostas de reformas necessárias para o crescimento do país.	O governo trabalha em graves conflitos de poderes, ameaça a harmonia e a democracia do país, as relações comerciais são prejudicadas, não há recomendações efetivas para a economia, infraestrutura e educação, e não há expectativa de aprovar as reformas necessárias para o crescimento do país.
<b>Varição do e-commerce</b>	Maior que 77 R\$ bilhões	Entre 55 e 76 R\$ bilhões	Entre 40 e 54 R\$ bilhões	Menor que 39 R\$ bilhões
<b>Produção da celulose</b>	Maior que 10%	Entre 9,99% e 5%	Entre 4,99% e 1%	Entre 0,99% e 10%
<b>(IPCA)</b>	Menor que 3%	Entre 3,01% e 7%	Entre 7,01% e 14%	Maior que 14,01%
<b>Taxa de desemprego</b>	Menor que 5%	Entre 5,01% e 9%	Entre 9,01% e 12%	Entre 12,01% e 16%
<b>Logística para e-commerce</b>	As integrações das empresas de logística estão com alto índice de eficiência, as opções de envio são variadas, a mercadoria é transportada com cuidado, os clientes têm segurança para rastrear as compras, o prazo das entregas está abaixo de 7 dias úteis para as entregas em todo o Brasil e para as entregas no Sudeste, o prazo fica em até 2 dias úteis.	As integrações das empresas de logística estão com índice regular de eficiência, as opções de envio são variadas, a mercadoria é transportada com cuidado, os clientes têm segurança para rastrear as compras, o prazo das entregas está entre 8 e 11 dias úteis para as entregas em todo o Brasil e para as entregas no Sudeste, o prazo fica entre 3 e 5 dias úteis.	As integrações das empresas de logística estão com índice ruim de eficiência, as opções de envio são medianas, nem todas as mercadorias são transportadas com cuidado, os clientes têm segurança para rastrear as compras, o prazo das entregas está entre 12 e 16 dias úteis para as entregas em todo o Brasil e para as entregas no Sudeste, o prazo fica entre 6 e 9 dias úteis.	As integrações das empresas de logística estão com índice de eficiência muito ruim, as opções de envio são medianas, as mercadorias são transportadas sem nenhum cuidado pelas empresas de transporte, os clientes têm segurança para rastrear as compras, o prazo das entregas está acima de 17 dias úteis para as entregas em todo o Brasil e para as entregas no Sudeste, o prazo fica entre 10 e 15 dias úteis.
<b>Cotação da prata</b>	Abaixo de 1300 R\$/kg	Entre 1301 e 3000 R\$/kg	Entre 3001 e 4800 R\$/kg	Maior que 4801 R\$/kg

Fonte: Autores (2021)

A tabela 9 indica o cenário de pessimista, ou seja, o pior cenário que a empresa poderá enfrentar, se precaver contra esse cenário é fundamental para a sobrevivência do negócio, também demonstra maturidade suficiente dos empreendedores para entender que o pior pode acontecer e que é necessário traçar estratégias para um enfrentamento mais efetivo.

Tabela 9 – Cenário pessimista

	SITUAÇÃO 1	SITUAÇÃO 2	SITUAÇÃO 3	SITUAÇÃO 4
<b>Estabilidade ou instabilidade política</b>	O governo trabalha em sintonia com todas as instituições de poder para estabelecer relações comerciais saudáveis, orientar planos viáveis para manter a economia, a infraestrutura e a educação, e fazendo avançar as reformas necessárias para promover o desenvolvimento nacional.	O governo opera com conflitos isolados entre departamentos governamentais, estabelece relações comerciais saudáveis com muitos parceiros, orienta alguns planos econômicos, de infraestrutura e de educação e busca fazer avançar algumas reformas necessárias para o crescimento nacional.	O governo lida com conflitos entre poderes, tem poucas relações comerciais, mantém os rumos do desenvolvimento econômico, de infraestrutura e da educação e faz as propostas de reformas necessárias para o crescimento do país.	O governo trabalha em graves conflitos de poderes, ameaça a harmonia e a democracia do país, as relações comerciais são prejudicadas, não há recomendações efetiva para a economia, infraestrutura e educação, e não há expectativa de aprovar as reformas necessárias para o crescimento do país.
<b>Variação do e-commerce</b>	Maior que 77 R\$ bilhões	Entre 55 e 76 R\$ bilhões	Entre 40 e 54 R\$ bilhões	Menor que 39 R\$ bilhões
<b>Produção da celulose</b>	Maior que 10%	Entre 9,99% e 5%	Entre 4,99% e 1%	Entre 0,99% e 10%
<b>(IPCA)</b>	Menor que 3%	Entre 3,01% e 7%	Entre 7,01% e 14%	Maior que 14,01%
<b>Taxa de desemprego</b>	Menor que 5%	Entre 5,01% e 9%	Entre 9,01% e 14%	Maior que 14,01%
<b>Logística para e-commerce</b>	As integrações das empresas de logística estão com alto índice de eficiência, as opções de envio são variadas, a mercadoria é transportada com cuidado, os clientes têm segurança para rastrear as compras, o prazo das entregas está abaixo de 7 dias úteis para as entregas em todo o Brasil e para as entregas no Sudeste, o prazo fica em até 2 dias úteis.	As integrações das empresas de logística estão com índice regular de eficiência, as opções de envio são variadas, a mercadoria é transportada com cuidado, os clientes têm segurança para rastrear as compras, o prazo das entregas está entre 8 e 11 dias úteis para as entregas em todo o Brasil e para as entregas no Sudeste, o prazo fica entre 3 e 5 dias úteis.	As integrações das empresas de logística estão com índice ruim de eficiência, as opções de envio são medianas, nem todas as mercadorias são transportadas com cuidado, os clientes têm segurança para rastrear as compras, o prazo das entregas está entre 12 e 16 dias úteis para as entregas em todo o Brasil e para as entregas no Sudeste, o prazo fica entre 6 e 9 dias úteis.	As integrações das empresas de logística estão com índice de eficiência muito ruim, as opções de envio são medianas, as mercadorias são transportadas sem nenhum cuidado pelas empresas de transporte os clientes têm segurança para rastrear as compras, o prazo das entregas está acima de 17 dias úteis para as entregas em todo o Brasil e para as entregas no Sudeste, o prazo fica entre 10 e 15 dias úteis
<b>Cotação da prata</b>	Abaixo de 1300 R\$/kg	Entre 1301 e 3000 R\$/kg	Entre 3001 e 4800 R\$/kg	Maior que 4801 R\$/kg

Fonte: Autores (2021)

## 5. Considerações finais

O presente trabalho demonstrou que a análise de cenários prospectivos é relevante e pode ser aplicada para que as empresas possam se organizar estrategicamente para enfrentar os cenários estudados, visto que traçar um plano de ação com base no que foi analisado é muito mais efetivo do que enfrentar um cenário que pode ser desfavorável para os negócios sem ter minimamente se preparado para tal.

A aplicação do estudo, indica para a empresa Marinna Acessórios que é importante acompanhar a estabilidade ou instabilidade política do Brasil, pois são fatores fora do controle

da empresa, mas que podem causar um risco ou oportunidade para o negócio dependendo de como as relações são conduzidas, assim como a variação do e-commerce, pois demonstra se o setor do comércio eletrônico está crescendo ou diminuindo, acompanhar a produção da celulose também é relevante por causa o custo das embalagens, assim como o IPCA e a taxa de desemprego, também é importante acompanhar a logística para o e-commerce, sendo esse um dos pontos mais relevantes, visto que o prazo de entrega, o frete e o cuidado com a mercadoria no transporte são fatores de importância para alavancagem do e-commerce e por fim acompanhar a variação da prata é fundamental pois para a empresa Marinna Acessórios que oferta principalmente produtos banhados em prata, o aumento do preço da matéria prima causa um impacto significativo no custo do produto final.

Ao avaliar cada variável relevante foi possível delinear três cenários, otimista, tendência e pessimista, onde cada cenário demonstra situações distintas de cada variável, para que seja feita uma análise e definição de um plano de ação para cada cenário, desta forma a empresa poderá enfrentar cada possível cenário de uma forma mais segura e tenha menos chance de falência nos primeiros anos de operação. Ao verificar o cenário tendência, observa-se que é relevante que a empresa mantenha o foco no comércio eletrônico e se fortaleça de ações para impulsionar as vendas e se tornar competitiva, o cenário otimista indica que a empresa poderá aproveitar as oportunidades a partir da positividade das variáveis e com isso, crescer com mais facilidade, as ações devem ser direcionadas para prospecção e expansão do negócio online, o cenário pessimista indica que a empresa deve se planejar para o pior de todas as situações e desenvolver planos de ações para não ser mais uma empresa que faz parte da taxa de mortalidade.

## REFERÊNCIAS

ASSIS, B. F. S. P. et al. Cenários Prospectivos na aviação comercial brasileira. **Revista Gestão Inovação e Tecnologias**, v. 7, n. 1, p. 3686–3700, 2017.

CAVALCANTI, N. G.; JUNIOR, C. L. DA C.; GOMES, C. F. S. Análise de cenários prospectivos: um estudo sobre uma microempreendedora no ramo de doces em Niterói-RJ. **Encontro Fluminense de Engenharia de Produção**, 2016.

COSTA, D. DE O.; SANTOS, M. DOS; PEREIRA, D. A. DE M. Aplicação da filosofia six sigma para melhoria da performance numa indústria de embalagens metálicas para bebidas. **Revista SIMEP**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 4–21, 2021.

COMISSÃO EUROPEIA. **Guia prático de Prospectiva Regional em Portugal**, 2002.



EBIT | Nielsen. **Webshoppers 44ª edição**. Disponível em:  
<https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>. Acessado em 30/10/2021

GODET, M. Manual de prospectiva estratégica: da antecipação à acção. **Lisboa: Publicações Dom Quixote**, 1993.

GOMES, C. F. S.; COSTA, H. G. Proposta do uso da visão prospectiva no processo multicritério de decisão. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção**, v. 13, n. 8, p. 94–114, 2013.

HERMOGENES, L. R. et al. A importância das Digital Skills em tempos de crise. **Revista Augustus**, v. 25, n. 51, p. 198–218, 2020.

IBGE. **IPCA**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/indicadores#ipca>. Acessado em: 31/10/2021

IBGE. **Desemprego**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/indicadores#desemprego>. Acessado em: 31/10/2021

IBÁ, BRADESCO. Disponível em:  
[https://www.economiaemdia.com.br/BradescoEconomiaEmDia/static\\_files/pdf/pt/monitores/setorial/infset\\_papel\\_e\\_celulose.pdf](https://www.economiaemdia.com.br/BradescoEconomiaEmDia/static_files/pdf/pt/monitores/setorial/infset_papel_e_celulose.pdf). Acessado em: 17/10/21

PINHEIRO, D. P. N. A resiliência em discussão. **Psicologia em Estudo**, v. 9, n. 1, p. 67–75, 2004.

SANSEVERINO, A. M.; GOMES, C. F. S.; REGINA, M. Cenários prospectivos para uma universidade pública  
Prospective scenarios for a public university. p. 601–622, 2013.

SEBRAE. **Pesquisa de Sobrevivência**. Disponível em:  
[https://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Sobrevivencia-empresas-sebrae\\_Final.pdf](https://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Sobrevivencia-empresas-sebrae_Final.pdf). Acessado em 30/10/2021

SILVER PRICE. Disponível em: <https://silverprice.org/pt/silver-price-history.html>. Acessado em 27/10/2021