



APLICAÇÃO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS EM UMA COMPANHIA DE TURISMO

Pedro Soares Souza (UFF) pedrosoaressouza@id.uff.br
Hudson Hubner (UFF) HUDSONHUBNER@gmail.com
Carlos Francisco Simões Gomes (UFF) CFSG1@bol.com.br
Marcos dos Santos (IME) marcosdossantos@ime.eb.br
Adilson Vilarinho Terra (UFF) ADILSONVILARINHO@id.uff.br

Resumo

A pandemia da Covid-19 se difundiu pelo mundo rapidamente, gerando choques econômicos com ritmo e intensidade acima dos observados em crises anteriores. Diante deste cenário de pandemia, diversos setores da economia como turismo, saúde e transporte foram seriamente afetados. O presente estudo trata do setor de turismo, o qual foi seriamente afetado por diversas restrições no transporte de passageiros, pelo fim da livre circulação de pessoas entre os países e a insegurança dos viajantes. Foi utilizado método Momentum para prospecção de cenários em uma empresa do setor de turismo, de modo que os resultados a ajudem no desafio de lidar efetivamente com as incertezas acerca dos próximos anos. A partir dos dados coletados foram criados três possíveis cenários futuros, que poderão apoiar no desenvolvimento de planos de ação e auxiliar os decisores da companhia a se precaverem para o pior cenário e maximizar o aproveitamento do melhor dos cenários estruturados.

Palavras-Chaves: Cenários, Prospecção, Turismo.

1. Introdução

A pandemia do novo coronavírus, que é caracterizada por uma síndrome respiratória aguda grave, com transmissão principal acontecendo pelo ar, teve sua eclosão em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, na província de Hubei, na China, e rapidamente espalhou-se pelo mundo (MCKIBBIN; FERNANDO, 2020). Para conter sua disseminação, os governos adotaram uma série de medidas, tais como fechamento de comércios, teletrabalho e principalmente o distanciamento social, que causou grande impacto na área de turismo (KAWASHIMA et al. 2020). Em seu estudo, Roubini (2020) conclui que os estragos da crise de 2008 acumulados em 3 anos são próximos ao visto em 3 semanas durante a pandemia do novo coronavírus.

Diante deste cenário de pandemia, diversos setores da economia como turismo, saúde e transporte foram seriamente afetados. O presente estudo está focado no setor de turismo o qual foi seriamente afetado por diversas restrições no transporte de passageiros. De acordo com Tomé (2020), o setor de turismo e transportes no Brasil sofreu uma queda de -78,9% no seu faturamento (período de 1º de março a 18 de julho), chegando a ultrapassar a casa dos 90% em algumas semanas.

Assim, o presente estudo usufrui do método Momentum para prospecção de cenários de uma empresa do setor de turismo na tentativa de possibilitar a criação de um plano de ação específico para cada cenário formulado e dessa forma ensejar um enfrentamento efetivo contra as incertezas acerca dos próximos anos.

O presente trabalho apresenta a seguinte estrutura: na Seção 2, é apresentado um referencial teórico com base na revisão da literatura sobre Cenários Prospectivos e mais especificamente o Método Momentum. A Seção 3 apresenta as etapas da metodologia da pesquisa. A seção 4 apresenta o estudo de caso e a aplicação do método Momentum para a criação de três possíveis cenários. Por fim, na Seção 5 são apresentadas as conclusões obtidas mediante a aplicação do método e os resultados alcançados.

2.1. Cenários prospectivos

Schwartz (1998) define cenários como um meio de se discutir e aprender sobre as principais decisões e prioridades de uma organização. Já para Moritz et al. (2010), essa metodologia permite criar estratégias que ajudarão a definir o futuro das organizações. Para De Carvalho (2009), esta metodologia permite que a organização tenha um entendimento do ambiente assim como seu desenvolvimento ao longo do tempo, possibilitando a preparação com antecedência para cenários que podem tornar-se reais.

Para Schoemaker (1995) o planejamento por cenários tenta compensar dois erros na tomada de decisão: imprevisibilidade e super predição de mudanças. Os cenários devem descrever futuros genericamente diferentes ao invés de variações de um tema. Já Porter (1985) sugere que os cenários são importantes meios para o entendimento e busca por novas tendências, além de recomendar o uso de cenários alternativos como uma forma de análise de sensibilidade. Ringland (2002) explica que a aplicação da metodologia de cenários torna possível a geração de possíveis futuros, proporcionando uma visão à frente para decisões de em várias áreas, tais como investimentos, inteligência competitiva, novos produtos, mercados

etc. Godet (2000) afirma que não há um método único para o desenvolvimento de cenários, mas uma infinidade de métodos que possibilitam sua construção, uns mais simples e outros mais elaborados. Contudo, Oliveira et al. (2018) afirma que existe um consenso de que o método deve ser aplicado apenas em uma abordagem que contenha as seguintes etapas: análise de sistemas, análise retrospectiva, estratégias dos atores e desenvolvimento de cenários. De acordo com Johnston (2010), o uso da metodologia de cenários prospectivos tem aumentado bastante nos últimos anos. Na área de Turismo os autores Ahmadi Kahnali, Biabani e Baneshi (2020) utilizaram Cenários para identificar os principais fatores que afetam a indústria do Turismo em uma província do Irã.

2.2. Método Momentum

De acordo com Vieira, Gomes e Braga (2017), existe uma série de metodologias de apoio à construção de cenários e sua integração à tomada de decisão estratégica de empresas que podem ser identificadas na literatura. Cada metodologia possui características e abordagens diferentes, então é de interesse que as melhores práticas de cada metodologia sejam unificadas em uma só, como é feito por Gomes e Costa (2013).

O método Momentum - Método Unificado de Planejamento Estratégico Prospectivo - proposto por Gomes e Costa (2013), trata-se de um modelo que busca associar as diversas técnicas de planejamento de cenários, inserindo a visão dos cenários prospectivos nos métodos de auxílio multicritério de decisão. De acordo com Gomes et al. (2017), o método momento propõe uma abordagem híbrida, buscando unificar os conceitos apresentados em vários métodos de prospecção de cenários consagrados presentes na literatura. A abordagem do método é estruturada em treze etapas:

1. Visão geral do sistema;
2. Mapeamento dos atores relevantes;
3. Identificação das variáveis;
4. Análise SWOT do sistema;
5. Elicitação de incertezas;
6. Seleção das variáveis relevantes;
7. Definição de indicadores-chave;
8. Projeto dos cenários prospectivos;
9. Definição de critérios;

10. Levantamento de alternativas;
11. Definir a importância (peso) de cada critério em todos os cenários;
12. Avaliar as alternativas sob o ponto de vista de cada critério. Isso deve ser feito para todos os critérios e todos os cenários;
13. Aplicação do algoritmo sobre os dados coletados.

O Momentum já teve sua aplicação em diversas áreas. Como por exemplo na área de Responsabilidade Social Corporativa, por Vieira, Gomes e Braga (2017), Aviação Civil por Assis *et al.* (2017), em Gestão Pública por Sanseverino, Gomes e Dos Santos Barcelos (2018), assim como em Análise empresarial por Barros, Ferreira e Gomes (2017), entre diversas outras áreas.

3. Metodologia

Este trabalho pode ser classificado como sendo de natureza aplicada, porque busca gerar novos conhecimentos por meio da aplicação prática do método Momentum. Quanto ao procedimento da pesquisa, o trabalho caracteriza-se por um estudo de caso, utilizando-se de múltiplas fontes de dados e tendo como unidade de análise a empresa de turismo CVC S.A., com foco no planejamento de cenários (YIN, 2001).

Após a definição do tema da pesquisa, realizou-se uma fundamentação teórica, voltada a estudos de cenários prospectivos, em específico, o método Momentum. Para a execução deste método, foram seguidos os primeiros nove passos dos quatorze já descritos na Seção 2 de Revisão de Literatura.

Dado esse entendimento, foram avaliadas algumas possíveis incertezas que afetam o sistema. Dentro dessas incertezas, algumas variáveis foram abrangidas para um estudo de correlação de seus impactos entre si e suas dependências. Foram associados indicadores para medir essas variáveis, assim como o levantamento do histórico desses indicadores. Após essas análises, foram criados três possíveis cenários, para os quais as variáveis poderiam alterar no futuro.

4. Estudo de caso

4.1. Descrição da empresa

A CVC Brasil Operadora e Agência de Viagens S.A é a maior empresa brasileira de viagens turísticas. Dentre as principais ações da companhia está a venda de pacotes de viagens a

diferentes públicos e destinos nacionais e internacionais. A empresa atua em vários estados brasileiros e, na América Latina, é classificada como a maior agência de viagens. A CVC trabalha com foco em tornar o turismo acessível a todas as pessoas e, assim, oferece serviços e atendimento com preços justos e condições de pagamento especiais.

Além de passagens aéreas, a Companhia também oferece passagens marítimas para destinos nacionais e internacionais. Os principais serviços que a franquia CVC oferece para o público incluem:

- Passagens aéreas;
- Hospedagem em hotéis e resorts;
- Aluguel de veículos;
- Pacotes de viagens;
- Ingressos / Vale-viagem (cartão de presente);
- Cruzeiros.

A empresa conta com mais de 1.400 franquias espalhadas pelo Brasil, sendo uma das maiores franqueadoras do país. Os serviços oferecidos pela CVC incluem mais de mil destinos nacionais e internacionais, onde a empresa proporciona suporte aos clientes desde o momento da compra dos pacotes até o decorrer das viagens.

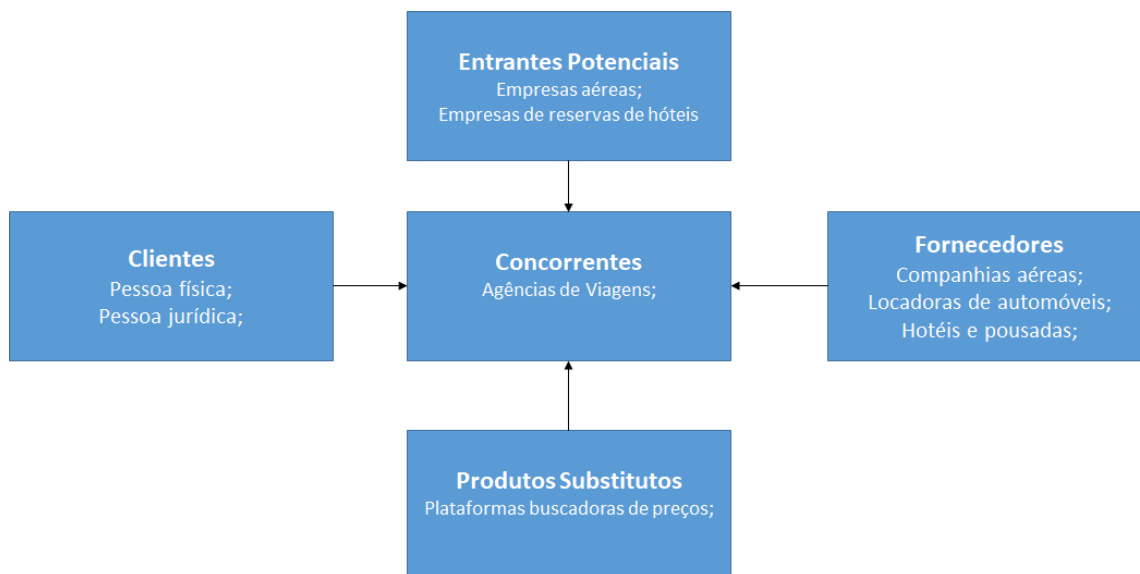
No site institucional da companhia temos as seguintes missão e visão da companhia:

- **Visão:** Tornar o Turismo acessível a todas as pessoas, oferecendo produtos, serviços e atendimento de qualidade a preços justos, dedicando-se diariamente a realizar o sonho de cada cliente;
- **Missão:** Formatar produtos e adaptar o preço desses produtos à capacidade de pagamento dos clientes. Desenvolver novos mercados nacionais e internacionais. Incentivar o desenvolvimento de fornecedores e de receptivos locais.

4.2. Visão geral do sistema

Para análise do sistema, utilizou-se como auxílio a metodologia das 5 Forças de Porter, descrita na figura 1.

Figura 1 – Forças de Porter



Fonte: Autores (2022)

No que diz respeito à concorrência, existem outras empresas que trabalham como agências de viagens oferecendo serviços similares a CVC.

O principal público-alvo, isto é, os clientes, podem ser divididos em pessoas físicas e jurídicas que fecham pacotes de viagem ou até parcerias para eventos, por exemplo.

Os fornecedores principais do sistema, são as empresas que irão oferecer serviços de turismo contratados pelos clientes por meio da CVC, então temos hotéis, pousadas, locadoras de automóveis etc.

Outros meios alternativos, que podem ser entendidos como produtos substitutos, são as plataformas buscadoras de preços que fazem buscas de preços de passagens aéreas, hospedagem, locação de automóveis, entre outros, para que o viajante reserve todos por conta própria em vez de recorrer a agências de viagens por este serviço.

4.3. Mapeamento de atores relevantes

Segundo Gomes e Costa (2013), atores relevantes podem ser definidos como organizações ou entidades que podem influenciar significativamente em um dado sistema ou campo de atuação. Classes sociais, Governo e instituições políticas são alguns exemplos. A tabela 1 apresenta em resumo os atores identificados no estudo.

Tabela 1 – Atores relevantes

Atores Relevantes	Função no Sistema
Clientes Pessoa Física	Aqueles que compram os pacotes de viagem.
Clientes Pessoa Jurídica	Aqueles que compram ou divulgam os pacotes de viagem.
Governo Federal	Responsáveis pela legislação e gestão do país.
Ministério do Turismo	Órgão passível de fornecer verba para ações que visem a potencialização do turismo.
Ministério da Saúde	Órgão responsável pelo controle da pandemia e que cria os protocolos de segurança para utilização de espaços públicos e privados.
Investidores	Acionistas da CVCB3 responsáveis pela pressão na empresa.
Fornecedores	São responsáveis por fornecer os produtos ou serviços contratados pelos clientes da CVC.
Embratur	Sua função é o planejamento, formulação e implementação de ações de promoção comercial de produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no exterior.
Concorrentes	Empresas que oferecem serviços similares e podem ameaçar a CVC.
Secretarias Estaduais de Turismo	As Secretarias de Turismo têm como objetivo implementar a política de turismo e de lazer, além de fomentar a política de desenvolvimento do setor de turismo nos seus respectivos estados.

Fonte: Autores (2022)

4.3. Identificação de variáveis

Foram identificadas três variáveis mais influentes sobre o cenário do turismo brasileiro e internacional em virtude dos efeitos oriundos da pandemia do novo coronavírus:

- Combate a Pandemia da Covid-19 - Percentual da população brasileira vacinada;
- Pacotes de Viagens - Números de pacotes de viagens contratados;
- Fomento Federal - Receita para o Ministério do Turismo.

4.4. Análise SWOT do sistema

Mediante o uso de uma matriz SWOT, foi possível explorar o empreendimento, levantando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ao projeto. A análise encontra-se descrita na figura 2.

Figura 2 – Matriz SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Credibilidade da empresa; - Suporte ao consumidor 24 horas; - Presença de lojas em importantes pontos comerciais; - Oferecimento de diversas formas de pagamento e parcelamento; - Fidelidade dos clientes; - Vendas de produtos adicionais aos clientes; - Parcerias com eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto custo de operação pelas lojas físicas; - Existência de poucos escritórios em países distintos; - Preço dos produtos e serviços não tão competitivos.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Possíveis incentivos do governo para fomentar o turismo pós-pandemia; - Vacinação avançada no Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possível diminuição da compra de pacotes de viagens nos próximos anos; - Plataformas que auxiliam reservas de viagens por conta própria; - Novas variantes prolongando a pandemia; - Nova pandemia; - Novos concorrentes; - Ataques cibernéticos; - Baixo desempenho econômico do país.

Fonte: Autores (2022)

4.5. Elicitação das incertezas

Considerando o cenário atual, caracterizado por uma sensação de retomada da economia global e um bom progresso da vacinação no Brasil, espera-se que haja uma retomada do turismo juntamente com a abertura das fronteiras dos países para viajantes brasileiros. Desse modo, as seguintes incertezas foram identificadas:

- I1: Progressão da vacinação contra a Covid-19 na população brasileira;
- I2: Estabilização da vacinação contra a Covid-19 na população brasileira;
- I3: Estagnação da vacinação contra a Covid-19 na população brasileira;

- I4: Crescimento do número de pacotes contratados;
- I5: Estabilização do número de pacotes contratados;
- I6: Diminuição do número de pacotes contratados;
- I7: Crescimento dos investimentos federais;
- I8: Estabilização dos investimentos federais;
- I9: Diminuição dos investimentos federais.

4.7. Variáveis relevantes e indicadores-chave

Foram identificadas oito variáveis:

- a) V1 - Taxa de brasileiros totalmente vacinados;
- b) V2 - Pacotes de viagens contratados;
- c) V3 - Receita líquida anual;
- d) V4 - Receita anual do ministério do turismo;
- e) V5 - Taxa de variação do Produto Interno Bruto (PIB);
- f) V6 - Taxa de câmbio do dólar;
- g) V7 - Taxa de desemprego;
- h) V8 - Média móvel semanal de óbitos por COVID-19;

Após identificadas as variáveis, estruturou-se a matriz de impactos cruzados. A comparação foi realizada par a par e foi utilizada a escala apresentada na tabela 2. Esta avaliação permite observar o impacto e a relação de dependência que uma variável possui sobre a outra, identificando ao final, as mais relevantes no sistema conforme estruturado na tabela 3.

Tabela 2 – Relação entre as variáveis

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

Fonte: MAÊDA *et al.* (2021)

Tabela 3 – Matriz de impactos cruzados

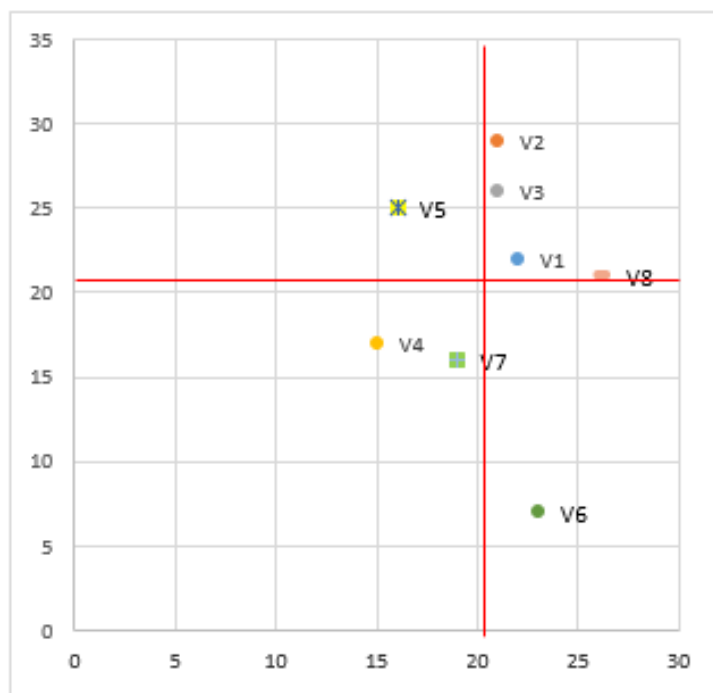
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	Total
V1		5	5	2	3	0	2	5	22
V2	5		5	2	3	2	2	2	21
V3	4	5		3	3	1	2	3	21
V4	3	3	2		2	0	3	2	15
V5	1	4	2	2		3	2	2	16
V6	2	4	4	3	5		3	2	23
V7	2	3	3	1	5	0		5	19
V8	5	5	5	4	4	1	2		26
Total	22	29	26	17	25	7	16	21	

Fonte: Autores (2022)

A tabela 3 apresenta a pontuação, par a par, das variáveis estudadas no artigo. Dessa forma foi possível analisar o quanto cada variável impacta no sistema modelado e quanto ela é impactada pelo conjunto das demais variáveis. A soma dos valores das colunas estabelece o impacto e a soma das linhas, a dependência. Quanto maior for o grau de impacto de uma variável, mais ela afetará as probabilidades de acontecimento ou não dos demais. E quanto maior o seu grau de dependência, mais a sua probabilidade de ocorrência será influenciada pelos demais (GRUMBACH e MARCIAL, 2002).

Após a avaliação pela Matriz de Impactos Cruzados, os resultados foram plotados no gráfico cartesiano apresentado na figura 4.

Figura 4 - Gráfico com as relações entre as variáveis



Fonte: Autores (2022)

Depois da plotagem dos pontos, foram traçadas as linhas que correspondem a média das pontuações máximas e mínimas obtidas, distribuindo as variáveis em quatro quadrantes.

- Quadrante superior direito: variáveis com maior impacto e maior dependência;
- Quadrante inferior direito: variáveis com alta dependência, mas baixo impacto;
- Quadrante superior esquerdo: variáveis com alto impacto, mas baixa dependência;
- Quadrante inferior esquerdo: variáveis com baixo impacto e baixa dependência, sendo assim, possuem pouca relevância.

As variáveis V1, V2, V3 e V8 apresentam em conjunto os maiores impactos e dependências observadas, sendo selecionadas para compor a base para a análise dos três cenários para a CVC.

4.9. Projetos de cenários prospectivos

A partir da análise das variáveis, seus impactos, relações de dependência e do contexto político e econômico da companhia, utilizou-se a técnica da análise morfológica para caracterizar três possíveis cenários para a companhia de turismo CVC S.A. Nesta etapa foram

considerados os dados históricos, contidos na tabela 4, dos últimos cinco anos de cada uma das variáveis selecionadas, exceto da vacinação e média móvel de óbitos que teve horizonte de 2 anos.

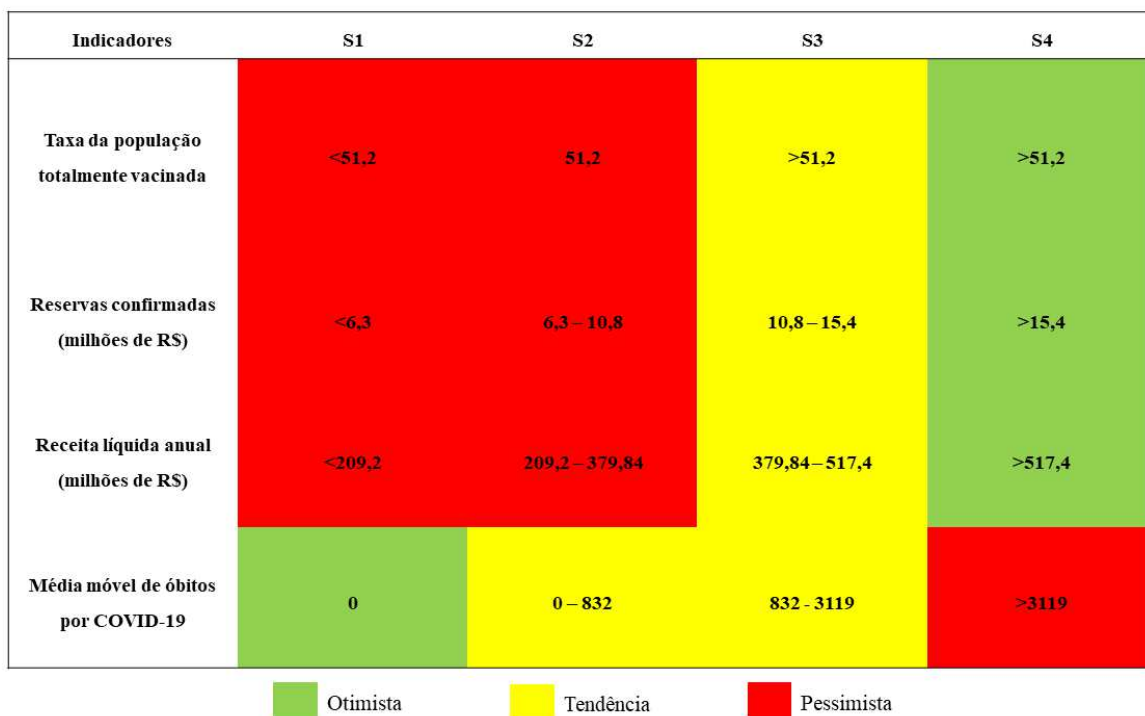
Tabela 4 – Histórico das variáveis

	Taxa da população totalmente vacinada	Reservas confirmadas (milhões de R\$)	Receita líquida anual (milhões de R\$)	Média móvel de óbitos por COVID-19
Valor mínimo	0%	6,3	209,2	0
Valor médio	21,6%	10,8	379,84	832,55
Valor máximo	51,2%	15,4	517,4	3.119

Fonte: Autores (2022)

Considerando que o estudo foi realizado com o uso de 3 cenários “Ao Infinito e Além” (Otimista), “Voo de Cruzeiro” (Tendência) e “Navio Encalhado” (Pessimista), as informações levantadas na tabela 4 foram alocadas em cada um dos 3 cenários, conforme a figura 5 abaixo:

Figura 5 - Dados históricos dos indicadores com alocação nos cenários



Fonte: Autores (2022)

O cenário de “Navio Encalhado” se caracteriza por manutenção de índices críticos afetados pela pandemia, com a média móvel de óbitos por Covid-19 se mantendo acima de 3.119, uma taxa da população vacinada estagnada abaixo de 51,2% e um cenário econômico pressionando a receita líquida anual abaixo de R\$ 379.840.000,00 e as reservas confirmadas abaixo de R\$ 10.800.000,00. Esse cenário dificultaria a retomada de faturamento da empresa, já que possivelmente as restrições de viagens e o distanciamento social fariam com que os clientes cancelassem ou postergassem seus planos de viagens.

Já o cenário “Voo de Cruzeiro” apresenta uma melhora nas taxas de óbito por Covid-19 no Brasil, podendo a média móvel oscilar entre zero e 3.119 mortes. Além da taxa de vacinação alcançando mais de 51,2% da população, em conjunto com valores de reservas confirmadas variando entre R\$ 10.800.000,00 e R\$ 15.400.000,00. Em companhia de um resultado de Receita Líquida Anual da empresa variando entre R\$ 379.840.000,00 e R\$ 517.400.000,00. Nesse cenário de tendência, é possível ressaltar que o setor de Turismo irá se recuperar de forma lenta e gradativa, fazendo com que os clientes confirmem suas reservas e a demanda por cruzeiros e viagens nacionais e internacionais cresça, visto que mais destinos de viagens seriam mais viáveis e o possível temor causado pela pandemia estaria menor possibilitando assim mais negócios para a companhia.

Já o cenário otimista, “Ao Infinito e Além”, é caracterizado por uma taxa de óbitos igual a zero pelo Covid-19 e com mais de 51,2% da população vacinada. No aspecto financeiro, a CVC, atingiria mais de R\$ 517.400.000,00 de receita líquida anual e R\$ 15.400.000,00 em reservas confirmadas. Esse cenário se caracteriza pelo possível fim da pandemia e pelo surgimento de qualquer outro tipo de variante. Assim sendo, qualquer tipo de distanciamento social não seria recomendado, possibilitando aos clientes viajarem para qualquer destino sem nenhuma restrição ou temor de contaminação pelo vírus. Com isso, pode-se inferir que uma possível demanda reprimida se apresentaria gerando assim mais negócios e lucros para a empresa. Além de uma possível melhora na economia do país, fazendo com que o Governo invista mais no fomento ao Turismo interno e externo.

5. Discussões finais

A partir desse estudo foi possível trazer um conhecimento maior para a companhia de turismo CVC S.A. sobre quais são as variáveis que mais podem impactar seu negócio em um horizonte de 5 anos, pois a abordagem pelo método Momentum possibilitou a estruturação e análise das variáveis e incertezas observadas na construção dos cenários prospectivos do

turismo e de seu negócio em meio à instabilidade socioeconômica vivenciada no atual período do país e do mundo pela pandemia da Covid-19.

O estudo baseado nos dados coletados permitiu a criação de três possíveis cenários futuros, que poderão apoiar a criação de planos de ação e auxiliar os decisores da companhia a se prevenirem para o pior cenário e maximizar o aproveitamento do melhor cenário. A metodologia aqui aplicada pode ser uma proposta de planejamento estratégico-prospectivo para este setor.

Por fim, podemos declarar que o estudo cumpre seu objetivo inicial de utilizar as informações disponíveis sobre a companhia e o contexto atual para aplicar a prospectiva em uma grande empresa de turismo e abre portas para estudos que prevejam a aplicação de todos os passos do método Momentum. Desse modo, sugere-se a realização de novos estudos com a aplicação de todos os passos do Momentum aliado a métodos multicritérios.

REFERÊNCIAS

- AHMADI KAHNALI, Reza; BIABANI, Hassan; BANESHI, Ebadollah. Scenarios for the future of tourism in Iran (case study: Hormozgan province). *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, p. 1-17, 2020.
- ASSIS, Bruna Ferreira de Souza Pereira et al. Cenários prospectivos na aviação comercial brasileira/Prospective scenarios for brazilian commercial aviation. *REVISTA GEINTEC-GESTAO INOVACAO E TECNOLOGIAS*, v. 7, n. 1, p. 3686-3700, 2017.
- BARROS, Camila; FERREIRA, Daniella Jardim Antunes; GOMES, Carlos Francisco Simões. Cenários Prospectivos: um estudo sobre a liberação de crédito agrícola no Brasil. 2017.
- CARVALHO, D. E. Organizando variáveis de cenários com a aplicação da técnica de Análise e Estruturação de Modelos (AEM). *Future Studies Research Journal*, v. 1, n. 1, 2009, p. 2-27
- De Carvalho, D. E. (2009). Organizando variáveis de cenários com a aplicação da técnica de análise e estruturação de modelos (AEM). *Future Studies Research Journal I*, 1(1), 02–27.
- DO NASCIMENTO MAÊDA, Sérgio Mitihiro et al. INVESTIMENTOS EM TEMPOS DE PANDEMIA–UMA ABORDAGEM PELOS MÉTODOS MOMENTUM E SAPEVO-M-NC Contribuições da Engenharia de Produção para a Gestão de Operações Energéticas Sustentáveis.
- GOMES, C. F. S. & COSTA, H. G. 2013. Proposta do uso da visão prospectiva no processo multicritério de decisão. *Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção*, 13(8), 94-114.
- GOMES, C. F. S.; COSTA, H. G.; BARROS, A. P. DE. Sensibility analysis of MCDA using prospective in Brazilian energy sector. *Journal of Modelling in Management*, v. 12, n. 3, p. 475–497, 3 jul. 2017.
- GRUMBACH, R., MARCIAL, E. Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- JOHNSTON, R. (2010). Experiências nacionais de estudos prospectivos: reflexões da Austrália. *Parcerias Estratégicas*, 6(10), 123–143.



KAWASHIMA, T.; NOMURA, S.; TANOUE, Y.; YONEOKA, D.; EGUCHI, A.; SHI, S.; MIYATA, H. The relationship between fever rate and telework implementation as a social distancing measure against the COVID-19 pandemic in Japan, *Public Health*, 2020.

MCKIBBIN, W.; FERNANDO, R. The global macroeconomic impacts of COVID-19: Seven scenarios. *Asian Economic Papers*, p. 1-55, 2020.

MORITZ, G. D. O., Pereira, M. F., Souza, I., Manoel, D., Herling, L. H. D., Moritz, M. O., & Cesconetto, S. M. (2010). A prospecção de cenários nas universidades: Variáveis portadoras de futuro e a trajetória estratégica da UFSC para 2022.

OLIVEIRA, Altina Silva et al. Prospective scenarios: A literature review on the Scopus database. *Futures*, v. 100, p. 20-33, 2018.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Brasil: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. *A Nova Era da Estratégia*. In: *Estratégia e Planejamento: Autores e Conceitos Imprescindíveis – coletânea HSM Management*. São Paulo: Publifolha, 2002.

RINGLAND, Gill. *Scenarios in Business*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons, 2002.

ROUBINI, Nouriel. Coronavirus pandemic has delivered the fastest, deepest economic shock in history. *The guardian*, v. 25, n. March, 2020.

SANSEVERINO, Adriana Manzollilo; GOMES, Carlos Francisco Simões; DOS SANTOS BARCELOS, Mara Regina. Cenários prospectivos para uma universidade pública. *Engevista*, v. 20, n. 4, p. 601-622, 2018.

SCHWATZ, P. (1998). *The art of the long view*. New York: John Wiley & Sons.

SCHOEMAKER, P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*, v. 36, n.2, 1995.

TOMÉ, Luciana Mota. *Setor de turismo: impactos da pandemia*. 2020.

VIEIRA, J. A. M.; GOMES, C. F. S.; BRAGA, I. E. Development of a scenario prospecting model with the use of multicriteria decision aiding: Importance of environmental variables. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, v. 14, n. 2, p. 210–217, 23 jul. 2017.