

# Uma reflexão sobre cenários de grande estratégia

Maria Cristina Sanches Amorim\*

## Resumo

O tempo incide diferenciadamente sobre as ferramentas de previsão, exigindo-as menos estruturadas no longo prazo; essa percepção propiciou a elaboração de cenários de grande estratégia – ou análise prospectiva, na expressão da “escola francesa”. Trata-se da escolha e da construção do futuro de longo prazo, utilizadas para definir os rumos de um país ou de uma organização, em um horizonte que desenha objetivos para décadas à frente.

*Palavras-chave:* cenário, estratégia, análise prospectiva.

## Abstract

*Time affects the prevision tools, requiring them to be less structured in the long run, leading to the development of Great Strategy Scenarios, or Prospective Analysis technique, as they are also called. We are talking about constructing the long term future of a country or of an organization, drawing horizons decades ahead.*

*Key words:* scenario, strategy, prospective analysis.

---

\* Economista, doutora em Ciências Sociais pela PUC-SP, professora do Departamento de Economia e do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração, PUC-SP.

Este artigo objetiva avançar na organização da técnica de elaboração de ferramentas prospectivas, tendo contado com a colaboração de Leila Barbour, técnica da Fundap, e Bruno Daniel, técnico da Fundap e professor do Departamento de Economia da PUC-SP.

O sistemismo proposto por Ludwig von Bertalanffy (1977) nas primeiras décadas deste século permitiu às diversas experiências da ciência aplicada uma visão mais generalizada sobre a realidade. Mais tarde, vários outros autores, como Stafford Beer (1969) e a dupla Maturana e Varela (1990), propiciaram a classificação dos sistemas quanto ao grau de previsão e controle, diferenciando-os em simples, quando passíveis de predição, e complexos ou criativos (nos limites deste artigo as expressões são consideradas equivalentes), quando permitem apenas algum grau de previsão. Convém esclarecer que, de acordo com os dicionários, na língua portuguesa, as expressões *predizer* e *prever* costumam ser usadas como equivalentes (ainda que os dicionários não sejam as referências mais adequadas para o significado de termos técnicos). No estudo dos métodos de análise prospectiva, utiliza-se a expressão *predizer* quando o observador tem certeza da ocorrência de um fato, e *previsão* quando é capaz apenas de enumerar algumas possibilidades (Matus, 1994).

O nome “cenário” é usado com frequência no mundo da economia ou da política. Apresenta, no mínimo, três significados. O primeiro, particularmente no campo da análise econômica, é sinônimo de conjuntura; um discurso, por exemplo, acerca do comportamento de um certo número de variáveis macroeconômicas. O segundo refere-se à técnica de previsão de longo prazo, a exemplo dos trabalhos de Herman Khan e Anthony Winer, na década de 60 (Simonsen, 1969), ou de Michel Godet (1993) na Europa, na década de 70. É sinônimo de análise de grande estratégia ou de cenários de longo prazo. O terceiro trata de uma técnica de previsão de curto ou médio prazos, mais precisamente, de cenários de planejamento.

Os autores mais conhecidos não diferenciam cenário de grande estratégia de cenários de planejamento – veja-se, por exemplo, a obra de Michel Godet ou de Peter Schwartz (1995), ou de Michel Porter (1992). Cabe a Carlos Matus a distinção, que, por sua vez, leva a importantes conseqüências quanto à concepção da técnica de construção de cenários (Matus, 1994). De acordo com este último, a diferença básica entre os dois tipos de instrumentos reside em que o cenário de planejamento não pode ser escolhido pelos atores, en-

quanto que o de grande estratégia, ao contrário, consiste justamente na escolha dos atores quanto ao futuro a ser construído.

Ambos os cenários têm implícita duas dimensões de tempo. O de planejamento lidaria com o curto e médio prazos, enquanto que o de grande estratégia, com o longo prazo. Ora, quanto mais próximo o horizonte que se deseja prever, menor a capacidade de interferência e de escolha do ator; quanto mais distante o horizonte projetado (30 ou 40 anos, por exemplo), maior a capacidade do ator intervir, pois a variáveis estão por construir. Se essa relação com tempo é intuitivamente apreendida, porém, classificar o tempo em curto, médio ou longo é mero artifício explicativo, cujo conteúdo varia de acordo com a realidade estudada e a intenção do ator. Rigorosamente, não há uma régua confiável para tal tarefa. Por outro lado, perdendo-se de foco a dimensão do tempo como um objetivo relativamente próximo ou distante, perde-se capacidade de intervenção na realidade, sob o risco de imaginar que o longo prazo nada mais é do que o somatório das decisões de curto prazo, tal qual pode nos sugerir a divisão tradicional de planejamento em operacional, tático e estratégico. Assim, a diferença entre os dois tipos de cenários proposta por Matus é uma contribuição importante para a utilização da técnica.

Ainda sobre essa diferenciação, a possibilidade de interferir no cenário de planejamento pode referir-se também ao grau de participação de todos os atores envolvidos na decisão a ser tomada. A obtenção do consenso quanto à decisão poderia conferir ao ator maior capacidade de interferência no contexto.

Feitas essas observações quanto aos tipos de cenários, passamos a tratar do cenário de grande estratégia, ferramenta utilizada para construir, nos limites impostos pelas circunstâncias, o futuro das organizações.

O cenário de grande estratégia relaciona-se às dificuldades potenciais ou aspirações e, por essa razão, exige tratamento específico relativamente às questões do momento. No caso da dificuldade potencial, sua existência se sustenta em evidências (afirmações) e em projeções subjetivas quanto ao futuro. As projeções, por sua vez, incluem os pressupostos e preconceitos do observador, que reage não só ao mundo, mas à sua visão particular do mundo (Schwartz, 1995). Como aspirações, os cenários de grande estratégia não têm, necessariamente, evidências no presente, são desejos de uma outra situação para o futuro. Podem originar-se em um descontentamento relativamente ao presente, expressando uma inconformidade atual e a aposta na construção do futuro ao longo do tempo, cuja abordagem não está voltada para esforços de predição.

Trata-se menos de especular sobre o futuro, e mais de desenhá-lo, de construí-lo de acordo com desejos, valores e circunstâncias.

A razão definitiva da impossibilidade de se dar o mesmo tratamento aos cenários de planejamento e aos de grande estratégia reside na dimensão do tempo, ante a natureza dos sistemas criativos. Quanto mais expandido o horizonte de tempo, maior a imprevisibilidade, maior a inutilidade de ferramentas concebidas para dar conta do tempo próximo. As ferramentas compatíveis com os cenários de planejamento são mais estruturadas, privilegiam os aspectos do controle. As ferramentas para a grande estratégia são pouco estruturadas, baseadas mais nos aspectos da criatividade, da imaginação e da coerência da relação entre o tempo mais imediato e o mais distante.

Diante do futuro de sistemas criativos é possível identificar algumas possibilidades e, em vez de prever sua ocorrência, agir efetivamente para construir a realização de uma ou mais possibilidades. As ações necessárias a tal realização, naturalmente, ocorrem no presente, pois o presente é o único tempo de intervenção possível (Ortega y Gasset, 1981). No contexto dos sistemas complexos, a posição quanto ao futuro sempre dependerá das representações, da ponderação dessas representações e da capacidade intelectual do ator para expandir horizontes, através da imaginação (Ortiz, 1991). Nesses sistemas, o passado não tem caráter determinista mas, juntamente com o presente, propicia, à visão do ator, um certo conjunto de trajetórias possíveis para o futuro (que não são passíveis de redução aos moldes da análise estatística). A existência simultânea de várias possibilidades de trajetórias estabelece uma correlação capaz de interferir na resultante final e, ainda, esta resultante também demonstra sensibilidade relativa às condições iniciais do processo (Prigogine e Stengers, 1992).

No primeiro momento, quando da escolha da grande estratégia, o limite entre presente e futuro é facilmente perceptível. À medida que as ações são executadas no presente, o futuro se torna mais próximo, e o limite com o presente transforma-se em algo tênue e móvel. O objetivo final também é instável, conferindo mais fluidez à noção de eficácia. Nas empresas privadas há vários exemplos de importâncias bem sucedidas, isto é, transformadas em fatos presentes.

De acordo com a teoria keynesiana, o investimento é função da taxa de juros e da eficiência marginal do capital. Admitindo a eficiência marginal do capital como a particular taxa de retorno esperada para o capital investido,

poderíamos afirmar que quanto mais distante o horizonte vislumbrado, maior o grau de incerteza quanto à eficiência marginal do capital (Keynes, 1983). Quanto maior a incerteza, maior o risco, mais difícil a decisão quanto ao investimento. Isto explica, parcialmente, a razão da maioria das instituições não atentarem para as importâncias. As instituições são limitadas pelo porte dos recursos econômicos e cognitivos exigidos pelas demandas de longo prazo, ou pela deficiência da estrutura organizacional.

Conforme vem sendo discutido, um dos desdobramentos da globalização da economia é o acirramento da competição. A disputa pelo mercado consumidor impõe a utilização de outros padrões de organização da produção, tais como Qualidade, *Downsizing*, *Just In Time*, entre outros. A análise apurada desses modelos foge ao objetivo deste trabalho; no entanto, vale observar que estão voltados para aumentar a eficácia de processos – reduzindo o refugo de produtos, incorporando “utilidade”<sup>1</sup> à mercadoria, reduzindo níveis hierárquicos e mão-de-obra ocupada, eximindo a empresa do custo do estoque. São contribuições ao aumento da produtividade e à redução de custo, voltadas a resolução de emergências, deixando em aberto a discussão sobre cenários de grande estratégia.

O trabalho de Hammer e Champy (1994) tem a virtude de compreender a obsolescência do fordismo ante as modificações na estrutura produtiva do capitalismo e, em nome dessas transformações, propor alteração integral dos procedimentos gerenciais, sempre que a dificuldade assim o exigir. O subtítulo da edição brasileira é elucidativo quanto à posição dos autores, pedindo que se esqueça tudo que se sabe sobre como as empresas devem funcionar (idem, 1994).

A reengenharia critica a gerência cujo foco são os processos empresariais, considerados generalidades e não problemas efetivos. Oferece uma lista de procedimentos ou princípios para uma nova forma de gerir: enfatizar o traba-

- 
1. A obra de Michel Porter (*Estratégias competitivas e vantagens competitivas*) popularizou a expressão agregar valor ao produto significando diferenciá-lo aos olhos do consumidor (embalagem, características físicas, etc.), de modo a assegurar o mercado e/ou aumentar o preço sem perder a participação, relativamente à concorrência. De acordo com a abordagem da teoria econômica, o valor do produto é função da quantidade de trabalho utilizada para a sua produção e não de recursos, muitas vezes publicitários, que logrem diferenciá-lo. Daí a escolha da expressão “utilidade”, herdada do conceito de valor-utilidade, mais adequada para designar a diferenciação da mercadoria, que, por sua vez, permite algum tipo de vantagem ao produtor.

lho de generalistas; escolher o que centralizar e o que descentralizar na empresa; tornar a decisão responsabilidade de todos; e planejamento de revisão instantânea. Quanto ao que estamos chamando de grande estratégia, os autores salientam a necessidade de reconhecer soluções eficazes e, então, procurar os problemas solucionáveis (idem, 1994). A reengenharia, contudo, não sugere como “manter as vistas nas possibilidades do seu negócio”.

Idealmente, as organizações deveriam ser capazes de processar as exigências do presente subordinando-as aos cenários de grande estratégia. Do ponto de vista do investimento, esta é uma opção delicada, implicaria em retirar recursos (econômicos, políticos, organizacionais, etc.) das emergências para destiná-los a projetos de maturação mais longa e de retorno muito mais incerto. Isto é particularmente complexo no segmento público, pois a realização de projetos de longo prazo extrapola os mandatos do Executivo.

A disseminação das tecnologias de informação em tempo real tendem a valorizar a velocidade e a rapidez das respostas, em prejuízo daquelas operações que, a despeito da informática, têm um outro ritmo. O conflito entre o tempo curto e o tempo longo tende, pois, a se exacerbar (Rosnay, 1995). Não obstante, ao gerir, as instituições precisam encontrar um equilíbrio entre esses dois tempos.

O cenários de grande estratégia reúnem um conjunto de procedimentos relativamente ordenados em torno de aspectos de criatividade, imaginação e pesquisa. Da mesma forma que não é possível dar uma receita precisa e eficaz sobre a criação de um livro, também não há uma descrição exata do processamento do longo prazo. As ferramentas possíveis neste caso são pouco estruturadas, privilegiam os aspectos da criatividade, da imaginação e da coerência da relação entre o tempo mais imediato e o tempo mais distante.

O primeiro passo para elaborar cenários de grande estratégia é a escolha do presumível ponto de chegada, a construção da imagem completa sobre o futuro desejável (ou, na medida dos recursos disponíveis, pontos de chegada). Os vários elementos componentes dessa imagem serão os indicadores, cuja função é informar o ator da aproximação (ou distanciamento) relativamente ao objetivo eleito.

A escolha de um ponto de chegada envolve uma gama complexa de apreensões da realidade vivida e imagens projetadas de futuros esperados, desejados ou temidos (muitas vezes inconscientes, como ensina o neurobiologista David Ingvar, citado por Peter Schwartz). Em certa medida, a elaboração do

cenário de grande estratégia consiste em tornar explícita a “memória” do futuro. Questões importantes sobre o futuro são suficientemente complexas ou imprecisas para as linguagens técnicas das ciências e dos negócios. Uma alternativa é a utilização da linguagem e do mito, que propiciam ordem e significado aos eventos (Schwartz, 1995).

Se a visão de futuro, em vez de abordar um desejo, expressar um temor, um problema potencial, uma história pode ensinar tanto a agir reativamente na adversidade quanto a reduzir a possibilidade de ocorrência do evento, permitindo examinar as armadilhas e oportunidades de uma instituição no tempo expandido.

O segundo passo consiste em listar as ações necessárias para a construção do futuro desejado ou para evitar o futuro temido. O desenho delas dá-se no presente, sendo possível beneficiar-se, em parte, do mesmo instrumental utilizado para os cenários de planejamento, porém, sem o mesmo detalhamento. A execução das operações não constitui as etapas do planejamento do cenário de grande estratégia, no sentido de organizar fases lógicas de um trabalho maior. A realização, não raro, descortina outras possibilidades de futuro ou torna explícita a inviabilidade da visão primitiva. Uma vez realizadas, segue-se imediatamente a avaliação e, na seqüência, o próximo conjunto de operações pode ou não guardar relação com o anterior. A avaliação das operações deve obedecer a dois parâmetros simultâneos. Trata-se da consecução do objetivo particular e da coerência em relação ao futuro almejado. Escolhidas as operações, é preciso cotejá-las e ajustá-las com as evidências de futuros possíveis já disponíveis no presente. Isso se faz mediante a reunião de informações.

O terceiro passo é perguntar sobre tudo que teria impacto sobre o objetivo e as operações escolhidas. Com esse critério, reunir informações significativas e qualificadas. Escolher as informações relevantes não é tarefa simples, envolvendo juízos, experiência, criatividade, etc. A dinâmica da sociedade na qual estamos inseridos, o desenvolvimento tecnológico, a economia, a política e o meio ambiente são parâmetros mínimos. As instituições devem prestar atenção às questões mais amplas, de modo a expandirem as possibilidades de soluções criativas, assim como as de parcerias. A junção de informações e instituições aumenta a cobertura dos aspectos relevantes para a construção do futuro.

Tratando-se de cenários de grande estratégia é fundamental que sejam construídos coletivamente. O trabalho do grupo amplia as possibilidades de

criatividade e de imaginação, vitais para a atividade. E, além disso, como se trata da construção do futuro, o compromisso das pessoas em torno da mesma visão de futuro é igualmente importante. Executar a atividade em equipe facilita a elaboração do compromisso. O critério da eficácia não é acertar ou não no futuro, é a capacidade de propiciar condutas organizacionais criativas a partir de visões não deterministas do futuro. A tarefa propicia às pessoas e às demais instituições relacionadas a disposição de acreditar – e se comprometer – no futuro que se oferece. Uma organização que se reconhece capaz de criar relativamente seu futuro dá um salto de qualidade. Se estamos falando de instituições voltadas para o exercício da cidadania, construir o futuro significa criar o espaço da cidadania ativa.

A primeira providência para a elaboração de cenários de grande estratégia é reservar-lhe tempo. As emergências, ameaças imediatas à instituição, tendem a consumir literalmente a totalidade do tempo das pessoas. Não restará tempo para a grande estratégia se a instituição não escolher reservá-lo e também não possuir disciplina e organização de modo a mantê-lo. A construção do futuro deve ser acomodada no presente, nos dias da semana corrente. O tempo reservado varia de acordo com as características e as possibilidades da instituição.

A segunda providência é escolher as pessoas para executar a tarefa. Não se trata de discutir as características individuais ou a posição hierárquica dos profissionais indicados, mas se eles ocupar-se-ão exclusivamente das importâncias ou não. Um grupo designado apenas para explorar as possibilidades quanto ao futuro tem sido denominado de *thinktank*. Caracteriza-se por reunir profissionais altamente qualificados e de elevado nível de instrução formal, de formação multidisciplinar, orientados para cursos de ações específicas, cujas recomendações de interferência deveriam ser sustentadas na medida do possível, por métodos científicos de análise de problemas complexos (Dror, 1990).

A idéia do *thinktank* e de seus desdobramentos merece algumas considerações. Sem a tensão das questões cotidianas, um *thinktank* corre o risco de se descolar excessivamente da mistura ideal de realidade objetiva e imaginação criadora, produzindo um “conhecimento puro”, de utilização duvidosa. Corre também o risco de consolidar uma elite, potencialmente capaz de desenvolver interesses corporativos, passando a trabalhar em prol das próprias necessidades. Dependendo do porte da organização, a equipe de eleitos transforma-se em departamento, em divisão e, até mesmo, em um instituto. No Brasil, mui-



tos institutos de pesquisa mantidos pelo Estado têm essa origem, ou seja, deveriam funcionar como “tanques pensantes”, assessorando o planejamento e a decisão do Executivo, mas, não raro, ocupam-se de assuntos alheios às importâncias do governo e da sociedade que os financia, ou funcionam como banco de dados estatísticos, sob a pressão de todas as questões de natureza corporativa. A propósito, o modelo sugerido por Dror foi pensado para servir ao Estado.

Em vez da tradicional dicotomia entre as tarefas de pensar e executar, propõe-se que não haja uma equipe voltada exclusivamente para a grande estratégia, mas, sim, os mesmos grupos, ocupados parte do tempo com os problemas cotidianos e parte com a visão de futuro. Dessa forma, manter-se-iam unidos o conhecimento necessário à decisão e aquele necessário à execução das decisões, reduzindo a probabilidades da escolha de objetivos inexecutáveis e de interpretações equivocadas dos objetivos, no nível executor.

Mesmo que os interesses corporativos não triunfem sobre a missão original dos *thinktanks*, permaneceria o risco da produção descolada das necessidades objetivas. Como esclarece Edgard Morin,

(...) vivemos numa cultura desenvolvida em certos setores de racionalidade, como a filosofia e a ciência, vivemos também impregnados de mitos; (...) Temos portanto necessidade de uma racionalidade autocrítica, de uma racionalidade exercendo o comércio permanente com o mundo empírico, único corretivo ao delírio lógico. (1991)

A equipe de tempo parcial contribuiria para a disseminação da habilidade de olhar simultaneamente para o presente e para o futuro, e também para a formação mais ampla de profissionais capazes de adaptação rápida às mudanças. A multidisciplinaridade da equipe, bem como a utilização da metodologia e do instrumental disponível para análise de problemas complexos é altamente desejável. O processamento da grande estratégia poderia demandar, antes, um treinamento específico nessas habilidades.

No cenário de grande estratégia não é obrigatória a determinação de um prazo final, o objetivo pode sofrer alteração no curso das operações. Aspirações ou objetivos claros, a atitude seguinte é imaginar as operações necessárias à obtenção dos objetivos. As operações por sua vez, podem ser detalhadas em ações e designadas à responsabilidade das pessoas. Quanto maior o detalhamento prévio, mais fácil operacionalizar. No tratamento das importâncias, o grau de incerteza é elevado, ampliando a necessidade de acompanhamento constante da relação entre operações e objetivos estabelecidos. A equi-

pe deve estar constantemente disposta a avaliar erros e acertos e a mudar de procedimento sempre que a avaliação dos fatos presentes o exigir, aprimorando a capacidade de aprender a partir do erro, e suprindo deficiências – a cada resultado, bom ou mau, é preciso perguntar o quê e por que uma operação deu certo ou não.

Acompanhar atentamente a pertinência e a oportunidade das operações por executar inclui a análise das circunstâncias, que é diferente de acompanhar cenários. O contexto atinge a eficácia e a oportunidade das operações na forma de mudanças súbitas, sobre as quais não se conhecia sequer possibilidades, muito menos probabilidades. O acompanhamento das operações relacionadas às importâncias é feito pontualmente, quanto à capacidade de cada uma tornar o objetivo mais próximo.

Diante dos limites impostos a uma operação, cabe uma reflexão importante. Não é verdade que o ator sempre tenha a capacidade de encontrar um recurso para viabilizar uma operação, até então impossível. Assim, é desejável que o objetivo não dependa exclusivamente de uma operação; caso contrário, o ator se vê na contingência de abandonar o objetivo.

Embora os objetivos sejam de natureza móvel, transformando-se, inclusive, na medida em que o ator se transforma, quando aspirações estão em jogo, a persistência é uma das condições para o sucesso. A decisão quanto ao abandono de um objetivo, dada a consideração sobre sua inviabilidade, é um juízo e uma aposta: pode significar um ajuste positivo (poupando recursos em geral) ou incapacidade de persistir.

Ao trabalhar com sucesso o cenário de grande estratégia, a instituição investe na construção do futuro, preparando-se para assumi-lo. Amplia a inserção no mundo à sua volta, posicionando-se em um patamar superior quanto às possibilidades de maximizar oportunidades. A solução das emergências permite a sobrevivência (isto é, cumprimento das finalidades) enquanto a situação não se modificar substancialmente. A “solução” das questões do longo prazo altera as possibilidades futuras, tornando a instituição melhor preparada para sobreviver, a despeito das modificações do contexto – isto porque ela própria se posiciona como um dos agentes de modificação. Passa a conduzir relativamente sua história. Identifica uma atitude propositiva, buscando evitar situações de constrangimento no futuro, bem como a exploração de oportunidades; é, simultaneamente, o aprimorar das defesas e a expansão dos limites de possibilidades de suas realizações.

## Referências bibliográficas

- BEER, S. (1969) *Cibernética e administração industrial*. São Paulo, Zahar.
- BERTALANFFY, L. (1977). *Teoria geral dos sistemas*. 3. ed. Petrópolis, Vozes.
- CARVALHO, P. de S. (1995). Dando a cara para bater. *Comunicação empresarial*. São Paulo, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, n. 17, ano 5, pp. 35-36.
- DROR, Y. (1990). *Enfrentando el futuro*. 1. ed. México, Fondo de Cultura Económica.
- GODET, M. (1993). *Manual de prospectiva estratégica – da antecipação à acção*. Lisboa, Publicações Don Quixote.
- HAMMER, M. e CHAMPY, J. (1994). *Reengenhar*. 4. ed. Rio de Janeiro, Campus.
- KEYNES, J. M. (1983). *Teoria geral do emprego, do juro e do dinheiro*. Os Economistas. São Paulo, Abril Cultural.
- MATURANA, H. e VARELA, F. (1990). *El árbol del conocimiento*. 7. ed. Santiago, Editorial Universitaria.
- MATUS, C. (1994). *Adios, senor presidente*. Caracas, Fondo Editorial Altadir.
- \_\_\_\_\_. *Guia de exercícios*. São Paulo, Seade, 1994.
- MORIN, E. (1991). *Introdução ao pensamento complexo*. 1ª ed. Lisboa, Instituto Piaget.
- ORTEGA y GASSET, J. (1981). *Historia como sistema y otros ensaios de filosofia*. Madrid, Alianza Editorial.
- ORTIZ, J. R. (1991). *La logica del caos*. 1. ed. Caracas, Fondo Editorial Universidad Nacional Abierta.
- PORTER, M. E. (1992). *Vantagem competitiva*. 4. ed. Rio de Janeiro, Campus.
- PRIGOGINE, I. e STENGERS, I. (1992). *Entre o tempo e a eternidade*. São Paulo, Cia. das Letras.
- ROSNAY, J (1995). *L'homme symbiotique – regards sur le troisième millénaire*. Paris, Seuil.
- SCHWARTZ, P. (1995). *A arte da previsão – planejando o futuro em um mundo de incertezas*. 1. ed. São Paulo, Editora Página Aberta.
- SIMONSEN, M. H. (1969). *Brasil 2001*. 4. ed. Rio de Janeiro, APEC Editora.