

Uma Análise da Produção Acadêmica relacionada à Construção de Cenários para a formulação de Estratégia Organizacional, utilizando os Anais do ENANPAD de 2000 a 2011

Rodrigo Bahia Viana
Paulo Cesar Gaion Granela
Theresângela Flores
Edson Sadao

Resumo

A utilização de cenários prospectivos no processo de elaboração estratégica tem se consolidado como uma possibilidade interessante para empresas que atuam em ambientes dominados pela incerteza e, nas últimas décadas, diversas abordagens e técnicas foram desenvolvidas por autores como Weick (1995) e Godet (1996). Neste artigo busca-se avaliar as publicações relacionadas à utilização de cenários no contexto estratégico, produzidas no âmbito dos Encontros da ANPAD, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, no período de 2000 a 2011. Considera-se que as pesquisas divulgadas neste encontro, amplamente reconhecido como o mais representativo congresso acadêmico brasileiro na área de Administração de Empresas, podem ser uma amostra relevante para a análise da produção acadêmica relacionada ao tema, no Brasil. Os resultados obtidos apontam para uma crescente importância do tema da Construção de Cenários dentro da área da Gestão Estratégica e para a diversidade das abordagens **utilizadas**.

Palavras-chave: Cenários. Estratégia. Pesquisa bibliográfica.

Abstract

The use of future scenarios in the process of strategy development has been established as an interesting possibility for companies that operate in environments dominated by uncertainty and, in recent decades, various approaches and techniques have been developed by authors such as Weick (1995) and Godet (1996). This article seeks to evaluate the publications related to the use of scenarios in strategic context, produced at the congresses coordinated by ANPAD, National Association of Graduate Studies and Research in Administration, from 2000 to 2011. It is considered that the research presented in this meeting, widely recognized as the most representative Brazilian academic conference in the field of Business Administration, is an adequate sample to the analysis of academic research related to the theme in Brazil. The results indicate the growing importance of the Construction of Scenarios within the area of Strategic Management and the diversity of approaches adopted.

Keywords : Scenarios. Strategy. Bibliographic research.

1. Introdução

Dentro do vasto campo da Gestão Estratégica, convivem diversas abordagens teóricas para a elaboração estratégica em ambientes marcados por alto grau de incerteza, sendo que a utilização de cenários uma das técnicas possíveis. Segundo Pereira e Senna (2010), cenários são “tratados, fundamentalmente, como elaboração de hipóteses plausíveis e coerentes sobre eventos futuros, explorando as trajetórias mais prováveis para as variáveis-chave, via uso de informações passadas, presentes e futuras”. Assim, as diversas técnicas prospectivas teriam como objetivo central articular hipóteses sobre eventos futuros, através de uma metodologia posta em prática para levantar o contexto em que estes eventos poderão ocorrer.

Optou-se por analisar neste artigo qual seria a produção científica nacional especificamente relacionada à utilização de cenários para objetivos estratégicos da organização. Assim, busca-se entender, neste artigo, as principais abordagens metodológicas utilizadas sobre o tema no Brasil, além de identificar os autores e obras mais citados.

Para realizar esta análise bibliográfica utilizou-se os Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) nos últimos 12 anos (2000 a 2011). Considera-se que os Anais do EnANPAD constituem uma fonte confiável para avaliar a produção acadêmica nacional sobre o tema, uma vez que se trata de um congresso científico bastante tradicional no campo de Administração de Empresas no Brasil, sendo reconhecido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), como Qualis A.

2. Contextualização do uso de cenários em Gestão Estratégica

Segundo Silva, Spers e Wright (2011), podem ser encontradas diversas definições para o termo cenário na literatura relacionada ao tema. Diversos autores, como Schwartz (2006), Wright e Spers (2006) afirmam que cenários não são predições, mas um esforço consciente de se descrever situações futuras possíveis, dentro de um contexto em que alguns fatores são assumidos como claramente influenciadores para gerar as diversas situações futuras (os “cenários”). Já Godet (1995), afirma que cenários são “imagens do futuro” fundamentadas em um “jogo coerente de hipóteses”. Por sua vez, Schnaars e Topol (1987) entendem a utilização de cenários no planejamento estratégico como a combinação de três características básicas: narrativas fluídas, múltiplas projeções e progressão de eventos. Segundo estes autores, cenários seriam mais estruturados por

narrativas fluídas do que por métodos quantitativos probabilísticos e por estimativas precisas.

A utilização de cenários, contudo, não é exatamente uma novidade, no campo da Gestão Estratégica. Segundo Van der Heijden (2009), o planejamento por cenários tem uma longa história, sendo inicialmente utilizado para objetivos militares durante a Segunda Guerra Mundial e depois gradualmente adotado no mundo corporativo. Ainda segundo este autor, a partir do final da década de 1960, o planejamento por cenários foi gradualmente adotado no mundo corporativo. Este autor destaca a Shell como umas empresas pioneiras nesta abordagem estratégica, uma vez que atua num mercado ditado por grande incerteza e necessitava desenvolver formas de se posicionar frente a variáveis ambientais, sociais e políticas que poderiam afetar a produção e o preço dos combustíveis. Van der Heijden (2009) considera que Pierre Wack foi um dos primeiros a utilizar cenários na Shell, liderando a adoção de técnicas baseadas em conceitos anteriormente desenvolvidos por Herman Kahn no Hudson Institute. Segundo este autor, a ideia fundamental da abordagem de Kahn em relação aos cenários era que os aspectos predeterminados iriam se refletir em todos os cenários da maneira mais previsível, já as incertezas surgiriam de formas diferentes em vários cenários diferentes.

Carter et al (2011, p.101) afirmam, por outro lado, que a principal diferença entre abordagem estratégica da escola racional e a do planejamento estratégico por meio de cenários seria a pressuposição de que “o passado não avança linearmente para o futuro”, sendo necessário um pensamento criativo sobre o futuro para os estrategistas pois alguns cenários podem ser “inadmissíveis” ou mesmo “impensáveis” para a organização. A abordagem racionalista, popular nos anos 50 e 60 (sendo depois atualizada por Porter, nos anos 80), por sua vez separaria pensamento e ação estratégicos, pressupondo que sempre existirá uma solução ótima para um dado problema de posicionamento estratégico e que a tarefa do estrategista é aproximar-se ao máximo desta solução. A implementação seria, assim, independente da solução prevista e considerada como um mero planejamento de atividades para se conseguir atingir esta solução.

Este paradigma racionalista estaria portanto baseado no princípio de “prever e controlar”, de acordo com Mintzberg (2000). Segundo este autor, Porter desenvolveria uma visão estratégica da empresa fortemente focada no ambiente externo, tais como os seus competidores e consumidores. Em perfeita consonância com esta visão racionalista, Porter acreditava que há sempre uma melhor resposta para um problema competitivo e que o posicionamento, uma vez definido, deveria ser mantido pela

empresa por um período significativo, de forma a permitir que a estratégia adotada gere frutos, que só viriam com o tempo e seriam decorrentes da criação de uma cadeia de valor consolidada. Assim, Carter et al (2010) afirmam que a essência do modelo de Porter é o entendimento de como a estrutura do mercado molda a estratégia da empresa, mas, por outro lado, notavam que este modelo, apesar de apresentar muitas contribuições interessantes ao entendimento da estratégia (tais como a busca por diferenciação e criação de valor), teria uma desvantagem clara: “esquematar a estratégia de uma empresa de acordo com a estrutura do seu mercado (...) supõe que o mercado seja relativamente estático ou fixo nas suas dimensões” (CARTER ET AL, 2010, p.73).

Adotando uma perspectiva distinta, Mintzberg (1985), cunhou o conceito de estratégia emergente, em que a estratégia deveria ser vista como um processo fluido e moldável às situações enfrentadas, sendo na prática pouco efetivo tentar prever o futuro por meio de um planejamento altamente estruturado e burocrático. Assim, este autor incorporaria o ceticismo de muitos gestores sobre os resultados do planejamento estratégico: não haveria uma “grande estratégia” capaz de resolver todos os problemas, tal como previa a escola racional. Esta forma de “tatear”, de criar a estratégia incrementalmente e por meio de sucessivas tentativas, seria também enfatizada por Behn (2008), em seus estudos sobre gestores públicos.

Por outro lado, também em oposição à visão racionalista da estratégia, o entendimento de autores como Godet (2000), Schwartz (2000) e Van der Heijden (2009) sobre planejamento por cenários rejeitará qualquer estratégia fundada sob o planejamento linear do futuro pois “ela não nos faz explorar maneiras conceitualmente diferentes pelas quais um futuro poderá vir a ser” (VAN DER HEIJDEN, 2009, p. 45). Este autor considerará cenários como “um conjunto de futuros estruturalmente diferentes, concebidos através de um processo de pensamento causal e não probabilístico, refletindo interpretações diferentes dos fenômenos que regem a estrutura subjacente ao ambiente dos negócios.”

Um dos pioneiros nesta escola, Pierre Wack (1985), descreveria que os cenários devem ter uma perspectiva iluminadora, o “insight”, afirmando que estes lidavam com dois mundos: o mundo dos fatos e o das percepções. Assim, seu propósito seria reunir e transformar informação de significado estratégico em percepções novas, num processo não linear e não trivial, em forte contraste com o metódico e altamente formalizado planejamento estratégico desenvolvido pelas grandes empresas americanas até os anos 70. Por outro lado, afirmava que a exploração dos cenários sempre se daria através de um conhecimento profundo das forças por trás de cada negócio e, portanto, serviria, mais para descartar desenvolvimentos “impossíveis” do que para prever o futuro (ou seja, mais para restringir do que para afirmar).

Assim nasceria o planejamento por cenários entendido como processo gradual e refinado iterativamente e criação coletiva, dentro do processo de conversação estratégica proposta por muitos destes autores (numa abordagem inerentemente gradual), sempre que ocorrerem eventos importantes, os planejadores de cenários buscarão descobrir padrões e estruturas subjacentes para entender a situação, baseados na suposição de que estes não acontecem ao acaso, mas, sim estão relacionados através de causas que provocam efeitos e estes conduzindo a outros novos eventos. A estrutura de *Iceberg* descrita por Van der Heijden (2009) seria uma analogia útil para este processo de entendimento, conforme a figura 1.



Figura 1. *Iceberg*

Fonte: Van der Heijden (2009)

Segundo Van der Heijden (2009), haveria na interpretação de um evento uma parte visível que verifica tendências e padrões imediatos que implicaram na ocorrência deste. Entretanto, as causas subjacentes, em um nível mais profundo da estrutura são de fato o determinante para a ocorrência do evento.

Portanto, a estrutura do processo de entendimento se baseia em uma percepção de causalidade, que segundo Einhorn e Hogarth (1982) assumiria as seguintes formas:

1. Ordem temporal, eventos organizados em uma linha do tempo.
2. Covariância, diferentes variáveis que seguem padrões semelhantes.
3. Proximidade espacial / temporal, onde ou quando algo sempre segue alguma coisa.
4. Similaridade em forma ou padrão.

Schnaars e Topol (1987), por sua vez, considerariam que cenários são mais estruturados por narrativas do que por estimativas quantitativas precisas, oferecendo *insights* e não qualquer forma de previsões. Godet (2000), por sua vez, consciente de que o processo de planejamento estratégico só é viável de forma fluida, gradual e processual, afirma que os conceitos de prospecção e estratégia estão sempre intimamente relacionados neste processo. Para este autor, qualquer exercício de estratégia envolveria prospecção através de pré-atividade e pró-atividade. Assim, o procedimento prospectivo, expresso no planejamento por cenários, buscaria clarificar escolhas sobre o

futuro, permitindo a antecipação pelo estudo de possíveis e desejáveis mudanças (pré-atividade) e a preparação da ação para provocar as desejáveis mudanças (pró-atividade).

Em relação às técnicas de análise de cenários, diversas alternativas práticas foram sugeridas desde os anos 90 e Godet (2000) afirmou que não haveria um único método para o desenvolvimento de cenários, mas uma variedade de métodos para a construção, sendo alguns simplistas e outros mais sofisticados. Contudo, este mesmo autor admitiria que já há relativo consenso acadêmico sobre algumas etapas específicas e inter-relacionadas. Jouvenel (2000) propõe que, basicamente, haverá sempre cinco estágios para o procedimento prospectivo: definição do problema e escolha do horizonte de tempo, identificação das variáveis e construção do sistema, coleta de dados e elaboração de hipóteses, exploração de futuros possíveis e de escolhas estratégicas.

Por outro lado, comprovando a crescente popularização e difusão de técnicas de planejamento baseadas na análise de cenários, Boaventura, Costa e Fischman (2005) levantaram os modelos de construção de cenários mais citados na bibliografia sobre o assunto e encontraram oito tipos distintos de métodos. Entre os modelos listados nesta pesquisa citam-se alguns modelos que se tornaram bastante populares, como os adotados por Peter Schwartz (2000) e van der Heidjen (2009), por meio da consultoria GBN (Global Business Network) e o modelo da Análise Prospectiva de Godet (2000). Já Kato (2003) cita pelo menos 13 modelos de construção de cenários: (1) Análise Prospectiva, (2) Análise de Impactos de Tendências, (3) Abordagem Lógica Intuitiva, (4) Método CSM –Comprehensive Situation Mapping, (5) Future Mapping, (6) Análise de Impactos Cruzados, (7) Método GBN - Global Business Network (8) Modelo Arthur D. Little e Consultores, (9) Método Schoemaker, (10) Modelo de Michell, Tydeman e Georgiade, (11) Modelo de Porter, (12) Modelo de Vasconcelos e Pagnocelli (13) BASICS -Battelle Scenario Inputs to Corporate Strategy.

3. Condução da pesquisa

Este trabalho apresentou as seguintes questões de pesquisa: qual é a produção acadêmica que trata do tema cenários e quais as abordagens estratégicas, que o utilizam e que têm sido objeto de pesquisa pelos artigos publicados pela EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, na última década (2000 a 2011)?

Para tentar responder a esta pergunta, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e exploratória. Segundo Severino (2009), a pesquisa bibliográfica é amplamente utilizada como técnica de investigação em pesquisas exploratórias, sendo desenvolvida a partir de material acadêmico publicado e relacionado ao tema explorado, tais como livros e artigos científicos. A abordagem exploratória seria, por outro lado, adequada para temas em que há poucos estudos anteriores para o problema de pesquisa em questão (QUIVY

e CAMPENHOUDT, 2006). Para realizar esta pesquisa utilizou-se os Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) nos últimos 12 anos.

Considera-se que os Anais do EnANPAD constituem uma fonte importante para se avaliar a produção acadêmica nacional sobre o tema, uma vez que se trata de um congresso científico bastante tradicional no campo de Administração de Empresas no Brasil, sendo reconhecido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), como Qualis A.

O trabalho de pesquisa foi realizado inicialmente através da busca do termo “cenários” nas palavras-chave e títulos dos artigos, nos anais do EnANPAD, porém, constatou-se que ele não era um filtro suficientemente adequado para abranger todos os trabalhos publicados no período, que efetivamente tratavam deste tema relacionado ao escopo de estratégia, por isso, a pesquisa foi ampliada com a inclusão de outros dois termos de busca: “análise de cenários” e “planejamento por cenários”.

Com isto, conseguiu-se a identificação de 30 trabalhos inicialmente pertinentes ao tema, em seguida, procedeu-se à análise pela leitura detalhada e individual de todos eles, a fim de se verificar se realmente tratavam de artigos relacionados à utilização de cenários para fins estratégicos.

5 Resultados

5.1 Visão geral

A Tabela 1, que mostra a produção acadêmica preliminarmente levantada (através dos termos de busca), mostra que o número de artigos tem crescido ano a ano, o que indicaria possivelmente a popularização da temática pesquisada, nos artigos publicados em congressos EnANPAD, durante o período de 2000 a 2011.

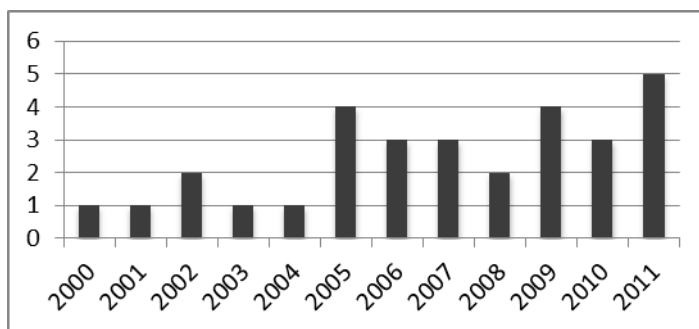
TABELA 1 - Produção acadêmica sobre Análise de Cenários nos Anais do EnANPAD		
ANO	ARTIGOS CENÁRIOS	TOTAL PUBLICADOS
2000	1	462
2001	1	418
2002	2	551
2003	1	630
2004	1	776
2005	4	781

2006	3	838
2007	3	942
2008	2	1001
2009	4	909
2010	3	840
2011	5	861

Fonte : Autores

O gráfico abaixo mostra que o número de artigos publicados contendo referências ao termo “cenários” em suas palavras-chave é crescente, o que pode indicar um aumento do interesse pelo tema, em função da preocupação maior das organizações, dos governos, da sociedade em geral e de pesquisadores em relação ao futuro, que segundo Godet (*apud* MARCIAL e GRUMBACH, 2008) é múltiplo e incerto. Por isso, o planejamento estratégico incluiria cada vez a abordagem por “cenários”, pois, ela poderia ser considerada uma ferramenta eficaz e útil para a tentativa de mitigação das incertezas que a multiplicação dos possíveis futuros nos traz e com isso possibilitar a construção de um amanhã melhor ou, ao menos, que se esteja mais bem preparado para o que esta por vir.

Gráfico 1



Fonte: Autores

Além disso, cabe analisar em quais subáreas temáticas publicaram-se artigos, de forma a entender quantos destes estão realmente relacionados a estudos em Estratégia e quantos estariam relacionados a outras áreas. A tabela 2 mostra a área temática explorada em cada artigo, segundo a classificação

TABELA 2

Área temática	SIGLA	TOTAL
Administração da Informação	ADI	7
Estudos Organizacionais	EOR	1
Ensino e pesquisa em Administração e Contabilidade	EPQ	6
Estratégia das Organizações	ESO	12
Marketing	MKT	4
TOTAL		30

Fonte: Autores

Nota-se grande predominância da área temática de Estratégia das Organizações e de Ensino e Pesquisa em Administração (a soma de ambos equivale a 60,0% dos artigos), merecem destaques ainda a quantidade de 23,3%, nas áreas de Administração da Informação (utilização de cenários em artigos relacionados à temática tecnológica e de gestão da informação) e de 13,3% em Marketing. Para se entender quais as abordagens utilizadas (verificando se realmente a utilização de cenários será feita no contexto estratégico ou se o termo “cenário” foi entendido em outros contextos) procedeu-se à uma análise bibliográfica detalhada a seguir.

5.2 Referencial Bibliográfico Utilizado

Verificou-se que na produção dos 30 artigos foram utilizados um total de 1161 referências, entre livros, periódicos, artigos de revistas e jornais, entrevistas, páginas institucionais na Internet, material institucional, legislação, entre outros, o que equivale a razão média de 38,7 referências por trabalho. Ao se eliminar as repetições, obtém-se um total de 861 referências distintas, ou seja, a média 28,7 por artigo e a partir daí foram selecionados os 20 autores mais citados.

Contudo, devido à constatação de que o termo “cenários” pode adquirir sentido diferente do contexto teórico ligado à área da Gestão Estratégica, retirou-se as referências a autores apenas vinculados apenas a aspectos metodológicos (ex. Robert Yin). Por outro lado, retirou-se também as citações de autores e artigos da área de Marketing de Serviços como, por exemplo, J.L. Carvalho e Paulo Cesar Motta (2000), uma vez que nestes trabalhos o conceito de “cenário” assume um sentido distinto, referindo-se ao ambiente físico do local de prestação do serviço.

Desta forma restaram 13 autores, que estão listados na tabela 3, a seguir. Analisando-se esta lista de autores, verificou-se que alguns estão mais ligados à formulação estratégica de um modo geral e não especificamente ligadas às técnicas de construção de cenários. Estas seriam, portanto, referências teóricas adotadas para se contextualizar o planejamento e análise de cenários dentro dos campos mais gerais da Gestão Estratégica e da Gestão Organizacional. Assim, entre os autores mais referenciados, citam-se Michael Porter (posicionamento mercadológico e competitividade), C.K Prahalad (gestão estratégica de competências) e Henry Mintzberg (estratégia emergente e gestão organizacional).

Já no campo da análise de cenários propriamente, destaca-se a popularidade da Análise Prospectiva proposta por Godet (2000) e também adotada por Roubelat. Godet surge tanto como o autor mais citado como uma das obras mais citadas (tabela 4). Por outro lado, também houve referências significativas a outras abordagens na construção de cenários, como as definidas por Shoemaker (1995) e Schwartz (2000). Finalmente, Wack seria também uma referência importante (dado seu pioneirismo no assunto), o já citado Heijden (2009) e, finalmente, Wright (2011). De acordo com a pesquisa, constata-se que este último autor, ligado à Universidade de São Paulo – USP, revela-se como uma importante referência teórica no Brasil sobre este tema.

TABELA 3- Autores mais citados

AUTOR	TOTAL
GODET, Michel	20
PORTER, Michael E.	19
SCHOEMAKER, Paul J. H.	13
MINTZBERG, Henry	8
SCHWARTZ, Peter.	8
ROUBELAT, Fabrice	7
WACK, Pierre.	7
WRIGHT, James Terence Couter	7
BARNEY, Jay B.	5
DUNNING, John	5
HEIDJEN, Kees Vander	5
HUNT, Shelby D.	5
PRAHALAD, C.K.	5

Fonte: Autores

Já entre as obras mais citadas (tabela 4) destacam-se obras já clássicas na área da estratégia como os livros de Porter e Wernerfeld, um dos primeiros a conceituar a RBV (visão baseada em recursos). Em relação à construção de cenários, novamente se observou que as obras de por Shoemaker (1995), Godet (2000), Wack (1985) e Schwartz (2000) são as principais referências para os artigos analisados.

TABELA 4 - Obras mais citadas

OBRA	TOTAL
SHOEMAKER; Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. Sloan Management Review, 1995	6
PORTER, M.; Vantagem Competitiva – criando e sustentando um desempenho superior, 1989.	6
SCHWARTZ, P; A Arte da Visão de Longo Prazo: caminhos para um insight estratégico para você e a sua empresa. Best Seller, 2001.	5
GODET, M.; Creating Futures: Scenarios Planning as a Strategic Management Tool, 1996	4
WERNERFELT; A resource based view of the firm. Strategic Management Journal, v. 5, n.2, p. 171-181, apr./jun.1984.	3
MARCIAL, E. C., GRUMBACH; Cenários Prospectivos – Como Construir um Futuro Melhor. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2002.	3
GODET, M.; Prospectiva e cenários: uma breve introdução metodológica.	3
WACK, P. Scenarios: Uncharted Waters Ahead. Harvard Business Review, september-october, 1985, p.73-89.	3
WILSON, I; RALSTON, B.; The Scenario Planning Handbook: Developing Strategies in Uncertain Times. Ohio: Thomson/South-Western, 2006.	3

Fonte: Autores

5.3 Fundamentações Teórica e Metodológica

Verificou-se notadamente certa diversificação na área temática sob a qual os artigos estão classificados, embora grande parte desta pertença à área de estratégia. As diversas temáticas (componentes da base teórica) foram agrupadas da seguinte forma para fins de classificação (tabela 5):

TABELA 5. - DETALHAMENTO DOS GRUPOS TEMÁTICOS	
Categoria de Grupos da Fundamentação Teórica	Componentes (resumo ou palavras-chaves)
Ensino	Ensino em Administração. Ensino.
Estratégia	Estratégia empresarial. Estratégia. Administração Estratégica. Planejamento estratégico. Vantagem Competitiva. Ambiente de Negócios. Inteligência competitiva. Método de Arvore de Decisão. Internacionalização. Variáveis chaves.
Gestão de Pessoas	Formação Gerencial. Método de entrevistas. Experiências. Emoções.
Marketing	Serviços. Turismo. Compras. Marketing de Serviços. Marketing.
Redes	Redes. Redes Bayesianas. Wikis. Arranjos Produtivos Locais. Desenvolvimento Regional
Tecnologia da Informação e comunicação (TIC)	Automação. Tecnologia da Informação e Comunicação.
Teorias Organizacionais	Organização. Aprendizagem Organizacional. Mudanças Tecnológicas e Organizacionais.

Fonte: Autores

Ao se buscar maior detalhamento que esta informação da tabela 5 nos mostra, procurou-se analisar como os artigos estão classificados em relação aos grupos de fundamentação teórica, obteve-se os resultados mostrados na tabela 6. Pode-se notar que em diversos casos, um artigo está fundamentado em mais de uma temática, o que implicou em uma soma total de 46, embora a base de análise continue sendo os mesmos 30 artigos inicialmente levantados na pesquisa.

TABELA 6 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

BASE TEÓRICA (GRUPO)	TOTAL	% Total
Estratégia	14	30,4%
Teorias Organizacionais	7	15,2%
Tecnologia da Informação e comunicação (TIC)	6	13,0%
Redes	5	10,9%
Gestão de Pessoas	5	10,9%
Marketing	5	10,9%
Ensino	4	8,7%
TOTAL	46	100,0%

Fonte: Autores

Assim, verificou-se que diversos artigos possuem fundamentação em mais de um campo teórico (já que foram analisados 30 artigos e se verificou 46 fundamentações). Já a tabela 7, permite visualizar a classificação dos “grupos” de artigos e sua fundamentação de acordo com as palavras-chave mencionadas, onde podemos ver que relativamente poucos artigos mencionam explicitamente os termos “análise de cenários” e “construção de cenários”.

TABELA 7- Palavras-chave

Palavras-chave	ARTIGOS	PERCENTUAL
Análise de Cenários	4	13,3%
Construção de Cenários	3	10,0%
Cenários	23	76,7%
TOTAL	30	100,0%

Fonte: Autores

Analisando a metodologia utilizada, suspeitou-se de que a diversidade na base teórica possivelmente se deveria ao fato de que predominariam os estudos de caso e nestes seria muitas vezes necessário contextualizar o caso abordado sob um duplo

espectro teórico: a bibliografia sobre o tema propriamente dito (exemplo: Internacionalização ou Arranjos Locais) e também através da bibliografia sobre Gestão Estratégica e do planejamento por cenários.

Esta suposição estaria baseada nas considerações de Quivy e Campenhoudt (2006), de que não é possível construir hipóteses de pesquisa sem relacionar conceitos, sejam estes conceitos já consolidados na literatura ou conceitos elaborados durante a própria pesquisa. A tabela 8 parece confirmar esta suposição, pois as pesquisas empíricas e estudos de caso são realmente a maioria, predominando os estudos exploratórios descritivos. Aqui, analogamente à tabela 7, na qual diversos artigos possuem fundamentação em mais de um campo teórico, pode-se constatar que a base de 30 artigos resultou, em relação aos tipos de metodologia empregados, uma soma total de 35 trabalhos, justamente pelo fato de que autores podem se valer da utilização de mais de uma metodologia para elaborar seus artigos.

TABELA 8 - Metodologia dos artigos

METODOLOGIA	ARTIGOS	PERCENTUAL
Pesquisa de campo	11	33,3%
Apenas análise bibliográfica	6	16,7%
Estudo de caso (simples ou múltiplo)	12	33,3%
Ensaio teórico	2	5,6%
Análise bibliográfica e análise de discurso	4	11,1%
TOTAL	35	100,0%

Fonte: Autores

6. Conclusões

Buscou-se analisar a produção acadêmica sobre análise e planejamento de cenários. Após esta fase da análise, confirmou-se a crescente adoção e utilização destas técnicas durante o período avaliado, demonstrada pelo incremento gradual no volume de publicações relacionadas ao tema, conforme já havia sido identificado por Silva, Spers e Wright (2012). Por outro lado, a análise do conteúdo dos trabalhos possibilitou também algumas conclusões adicionais:

- a) Há grande diversidade nas técnicas empregadas para construção de cenários, sendo a Análise Prospectiva proposta por Godet (2000) a técnica mais utilizada nos artigos analisados. Contudo, também houve referências significativas a outras abordagens, como as etapas claramente definidas por Shoemaker (1995) e o método proposto por Schwartz (2000).

- b) Predominam os estudos de caso de natureza exploratória. Contudo, a maioria destes estudos em empresas não citam detalhes sobre as dificuldades práticas enfrentadas e os resultados obtidos no processo de construção dos cenários, o que deixa dúvidas sobre a maturidade da aplicação destas técnicas.

Contudo, estes resultados também sugerem uma investigação adicional a ser realizada em estudos futuros: entender mais claramente como vem ocorrendo a adoção destas técnicas nas empresas, sobretudo enfocando aquelas que já possuem dados históricos sobre a aplicação destas técnicas, objetivando uma melhor compreensão da evolução dos processos adotados, das áreas envolvidas na construção de cenários, das dificuldades percebidas e dos resultados obtidos. Assim, o aprofundamento da pesquisa pode se dar também por novos questionamentos, tais como:

- a) Em quais áreas da organização (ou se ela como um todo) utilizam do planejamento por cenários e como o fazem? E quem são os atores envolvidos na sua elaboração e implantação?
- b) Em quais os segmentos da economia estão inseridas as empresas que praticam este tipo de análise estratégica?
- c) São apenas as grandes empresas que utilizam esta ferramenta ou as pequenas e médias também poderiam fazê-lo? E quanto à origem, seriam as companhias multinacionais (MNC) as principais praticantes?

Por outro lado, é importante mencionar algumas restrições sobre a generalidade destas conclusões, sobretudo devido ao fato de que a base de artigos sobre o tema publicados na EnAPAD ainda ser relativamente pequena, embora crescente, além destes estarem concentrados em um período de amostragem curto (12 anos). Como alternativas para minimizar esta restrição, poder-se-ia buscar em novos estudos utilizando outras bases de pesquisa mais extensas, englobando, por exemplo, outros periódicos e congressos nacionais, além de artigos de autores nacionais publicados em congressos e periódicos internacionais.

Finalmente, outra possível forma de enriquecimento dos trabalhos na área é a continuidade desta pesquisa ao longo dos próximos anos, a fim de ampliar o período de análise, o que permitiria uma maior compreensão dos estudos relacionados ao uso de cenários para a formulação de Estratégia Organizacional.

6 Referências Bibliográficas

- BEHN, R. D., Management by Groping Along, *Journal of Policy Analysis and Management*, disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2307/3323485/pdf>, acessado em 01/09/2012
- BOAVENTURA, J. M. G.; COSTA, B. K.; FISCHMANN, A. A. Cenários: metodologias e métodos de construção. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. de (Org.) *Estratégia – Direcionando negócios e organizações*. São Paulo: Atlas, 2005.
- CARTER, C; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M., Um livro bom, pequeno e acessível sobre Estratégia, ed. Bookman: Porto Alegre, 2010
- EnANPAD. Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Acesso a documentação dos anais em CDs, período de 2001 a 2011
- EINHORN, H. J. e HOGARTH, R. M., Prediction, Diagnosis and Causal Thinking in Forecasting, *Journal of Forecasting*, 1982
- FAHEY, L.; RANDALL, R.M. Learning from the future – competitive foresight scenarios. New York: Wiley, 1998.
- GODET, M. The art of scenarios and strategic planning: tools and pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change*. Nova York, v. 65, n. 1, p. 3-22, 2000.
- _____ ; ROUBELAT, Fabrice. Creating the future: the use and misuse of scenarios. *Long Range Planning*, v.29, n. 2, p. 164-171, 1996.
- HEIJDEN, K. Van, Planejamento por Cenários, 2ª edição, ed. Bookman: Porto Alegre, 2009
- KATO, Jerry M. Cenários estratégicos para o transporte Rodoviário de Cargas no Brasil. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005. Tese de Doutorado.
- JOUVENEL, H. de. A brief methodological guide to scenario building. *Technological Forecasting and Social Change*, Nova York, v. 65, n. 1, p. 37-48, set. 2000. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00123-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00123-7)>. Acesso em: 18 Junho de 2012.
- MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul José dos Santos. Cenários Prospectivos: como construir um futuro melhor. 5 ed. Editora FGV. Rio de Janeiro. 2008.

MINTZBERG, H., *Managing*, ed. BK Books, San Francisco, 2009

PORTER, M., *Vantagem Competitiva*, ed. Campus, 2005

QUIVY, R. ; CAMPENHOUDT, L.V. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2ª Ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RIALLAND, A.; WOLD, K.E. *Future Studies, Foresight and Scenarios as basis for better strategic decisions*, Trondheim, Dezembro de 2009, Disponível em: www.iglo-mp2020.no. Acesso em 18 de junho de 2012

SILVA, T. B. da; SPERS, R.; WRIGHT, J. T., *A elaboração de cenários na gestão estratégica das organizações: um estudo bibliográfico*, *Revista de Ciências da Administração*, UFSC, 2012

SCHWARTZ, P. *A arte da visão de longo prazo*. São Paulo: Nova Cultural, 2000.

SCHNAARS, S.P.; TOPOL, M.T. *The use of multiple scenarios in sales forecasting*. *International Journal of Forecasting*, v. 3, n. 3-4, p. 405-419, 1987. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/0169-2070\(87\)90033-1](http://dx.doi.org/10.1016/0169-2070(87)90033-1)>. Acesso em: 16 de Junho de 2012

SCHOEMAKER, P. J. H. *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking*. *Sloan Management Review*, Boston, v. 36, n. 2, p. 25-40. 1995. Disponível em <<http://www.favaneves.org/arquivos/scenarioplanning.pdf>>, Acesso em 18 de Junho de 2012

SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 28ª ed. São Paulo: Cortez, 2011. p. 73-86

SCHNAARS, S.P.; TOPOL, M.T. *The use of multiple scenarios in sales forecasting*. *International Journal of Forecasting*, v. 3, n. 3-4, p. 405-419, 1987. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/0169-2070\(87\)90033-1](http://dx.doi.org/10.1016/0169-2070(87)90033-1)>. Acesso em: 1º junho de 2012.

WACK, P., *Shooting the rapids*, Volume: 63, Issue: 6, Publisher: Harvard Business School Publication Corp., Pages: 139-150, Boston, 1985