

A ELABORAÇÃO DE CENÁRIOS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO

The Development of Scenarios in Strategic Management of Organizations: a literature study

Antonio Thiago Benedete da Silva

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Estratégia Empresarial, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo – SP, Brasil. E-mail: atbenedete@usp.br.

Renata Giovinazzo Spers

Professora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo – São Paulo – SP, Brasil. E-mail: renatag@usp.br.

James Terence Coulter Wright

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo – São Paulo – SP, Brasil. E-mail: jtwright@usp.br.

Resumo

Para auxiliar a elaboração de estratégia em ambientes complexos e marcados pela incerteza uma técnica possível é a elaboração de cenários. Este trabalho tem por objetivo levantar e analisar a elaboração de cenários para fins de formulação de estratégia com o uso de dados secundários coletados em pesquisa bibliográfica nos principais eventos e periódicos de administração do Brasil (eventos da ANPAD – Enanpad, 3 Es, Enadi, Enapg, Simpósio, Eneo e EMA – e principais revistas nacionais listadas no Qualis Capes – Revista de Administração de Empresas (FGV), RAUSP, Read, *Brazilian Business Review*, BASE (Unisinos), Revista de Administração Contemporânea, Revista de Administração do Mackenzie e REGE USP). A pesquisa resultou na identificação de 24 trabalhos, os quais, quando analisados, mostraram que a ferramenta é importante para a gestão estratégica em ambientes turbulentos, e revelaram a necessidade de se expandir as questões de pesquisa concernentes à elaboração de cenários na prática, de modo a levantar a problemática dos praticantes do campo e contribuir para o aprimoramento da utilização de cenários na gestão estratégica das organizações.

Palavras-chave: Cenários. Estratégia. Pesquisa bibliográfica.

Abstract

Scenarios is a possible technique to assist organizations in the elaboration of their strategies in complex and uncertain environments. This paper aims to raise and analyse the development of scenarios for strategy formulation purposes with the use of secondary data collected on bibliographic search in the main events and journals published in Brazil: ANPAD events (Enanpad, 3 Es, Enadi, Enapg, Symposium, Eneo and EMA), and major national papers listed in the “Qualis Capes” system: *Revista de Administração de Empresas (FGV)*, *RAUSP*, *Read*, *Brazilian Business Review*, *BASE (Unisinos)*, *Revista de Administração Contemporânea*, *Revista de Administração do Mackenzie* and *REGE USP*. The research resulted in the identification of 24 works, showing that scenarios is an important tool for the strategic management in turbulent environments. It is also important to expand the research issues to the development of scenarios in practice, in order to analyze practical aspects of scenarios and contribute to the improvement of the use of scenarios in strategic management of organizations.

Key words: Scenarios. Strategy. Bibliographic Search.



1 INTRODUÇÃO, PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO DO TRABALHO

Para auxiliar a elaboração de estratégia em ambientes complexos e marcados pela incerteza, uma técnica possível é a de elaboração de cenários.

Na literatura, podem ser encontradas diversas definições para o termo cenário, a partir de seu uso como ferramenta de prospecção do futuro. Wright e Spers (2006) afirmam que elaborar cenários não é um exercício de predição, mas sim um esforço de fazer descrições plausíveis e consistentes de situações futuras possíveis, apresentando os condicionantes do caminho entre a situação atual e cada cenário futuro, destacando os fatores relevantes às decisões que precisam ser tomadas. Os cenários podem ser considerados plataformas para conversações estratégicas que levam à aprendizagem organizacional contínua a respeito de decisões-chave e prioridades. (SCHWARTZ, 2000)

Segundo Van der Heijden (2009), o planejamento por cenários tem uma longa história, que começa com seu uso pelos militares em jogos de guerra, passando para o domínio civil por meio da Rand Corporation durante a Segunda Guerra Mundial, e sendo posteriormente desenvolvido pelo Hudson Institute, fundado por Herman Kahn depois de sua saída da Rand. A partir do final da década de 1960, o planejamento por cenários decolou no mundo corporativo, podendo-se destacar a Shell como uma das usuárias pioneiras da análise de cenários dado que a empresa lidava com incertezas de suprimento de petróleo do Oriente Médio – altamente instável em termos políticos. Pierre Wack, baseado no conceito de cenários proposto por Kahn, introduziu os cenários na Shell e sugeriu que o desafio do planejamento é separar o que é previsível do que é fundamentalmente incerto. A ideia 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 (VAN DER HEIJDEN, 2009). Aspectos predeterminados podem ser considerados como tendências, ou seja, quando determinado aspecto do ambiente no futuro será uma continuação do que é observado no presente, o que permite previsão e certeza. Já as incertezas referem-se à possibilidade de determinado aspecto do ambiente evoluir em diferentes sentidos, e não se sabe

hoje, quando decisões sobre o futuro são tomadas, qual será o sentido que se concretizará.

Do ponto de vista técnico e aplicado, diversas metodologias podem ser identificadas para auxiliar a elaboração de cenários e integrá-los à tomada de decisão estratégica, como nos trabalhos de Van der Heijden (2009), Wright e Spers (2006), Godet (2000) e Schoemaker (1995). Entretanto, do ponto de vista acadêmico-científico é necessário investigar a elaboração e uso de cenários como um fenômeno organizacional que pode ter implicações diretas no desempenho do estrategista e da estratégia, e por consequência no desempenho da organização. A construção do conhecimento em Administração, inclusive no que se refere à elaboração e uso de cenários, é um processo que precisa ser cumulativo e considerar esforços anteriores de pesquisa, tendo em vista avançar na identificação e compreensão dos fenômenos e suas dinâmicas. Adicionalmente, pode-se admitir que tais conhecimentos podem ser mais relevantes se considerarem a problemática enfrentada pelos atores do contexto onde são desenvolvidos. Diante disso, a questão central deste trabalho é: *Quais aspectos da elaboração e uso de cenários têm sido objeto de pesquisa da Academia Brasileira em Administração?*

O objetivo da investigação será analisar a produção acadêmica sobre a elaboração e uso de cenários na tomada de decisão. Para tanto, serão utilizados dados secundários coletados em pesquisa bibliográfica nos principais eventos e periódicos de administração do Brasil (eventos da ANPAD – Enanpad, 3Es, Enadi, Enapg, Simpósio, Eneo e EMA – e principais revistas nacionais listadas no Qualis Capes – Revista de Administração de Empresas (FGV), RAUSP, Read, *Brazilian Business Review*, BASE (Unisinos), *Revista de Administração Contemporânea*, *Revista de Administração do Mackenzie* e *REGE USP*).

Do ponto de vista da estratégia, cenários de larga escala (*large-scalescenarios*) podem ajudar na formulação de estratégias e investimentos ao aumentar a robustez da estratégia por identificar e desafiar premissas subjacentes sobre o futuro, permitir melhores decisões estratégicas pela identificação e modelagem de incertezas antes serem feitos comprometimentos substanciais e irreversíveis, aumentar o conhecimento e o entendimento sobre o ambiente externo, e aumentar a velocidade de resposta à eventos inesperados pela visualização antecipatória de futuros possíveis.

2 CENÁRIOS: CONCEITOS E TÉCNICAS

Na literatura, podem ser encontradas diversas definições para o termo cenário. Wright e Spers (2006) afirmam que elaborar cenários não é um exercício de predição, mas sim um esforço de fazer descrições plausíveis e consistentes de situações futuras possíveis, apresentando os condicionantes do caminho entre a situação atual e cada cenário futuro, destacando os fatores relevantes às decisões que precisam ser tomadas. Os cenários são plataformas para conversações estratégicas que levam à aprendizagem organizacional contínua a respeito de decisões-chave e prioridades (SCHWARTZ, 2000). Schnaars e Topol (1987) afirmam que termo cenário é a combinação de três características básicas: narrativas fluídas, múltiplas projeções e progressão de eventos. Segundo estes autores, cenários são mais estruturados por narrativas fluídas do que por estimativas quantitativas precisas, ou seja, busca mais comunicar a direção geral da mudança do que prever o futuro com precisão numérica. Essa característica oferece aos usuários *insights* sobre o progresso e o mecanismo da mudança. Fahey e Randall (1998) complementam afirmando que cenários são narrativas de projeções alternativas plausíveis de uma parte específica do futuro, oferecendo descrições contrastantes de

como vários aspectos incertos do futuro podem se desenvolver. Essas definições trazem à luz a contribuição que cenários podem oferecer para o conteúdo das possíveis estratégias a serem acessadas pela organização. Pontua Huss (1988) que o resultado mais importante da ferramenta não é prever exatamente a sequência de eventos, antes disso, deve oferecer entendimento sobre a dinâmica do ambiente, as tendências-chave para monitorar e os limites dos desfechos do futuro para o qual se pretende planejar. Esses *insights* auxiliam os tomadores de decisão se não prever pontos de inflexão, pelo menos acessar quando as condições estão corretas para uma mudança estrutural de maior porte.

Para que os cenários sejam elaborados, é necessário, portanto, que o cenarista considere um conjunto de forças que atuam sobre o sistema em estudo. Entretanto, a consideração de tais forças não deve se limitar à extrapolação de tendências passadas. É preciso ir além e adotar uma abordagem pluralista do futuro, balizada por forças restritivas e por forças propulsoras que atuam sobre as variáveis do sistema, bem como os limites naturais ou sociais dentro dos quais as variáveis podem evoluir no horizonte de tempo em análise. A Figura 1 apresenta esquematicamente esta visão, com base nas definições de Wright e Spers (2006), Schnaars e Topol (1987), Fahey e Randall (1998) e Huss (1988).

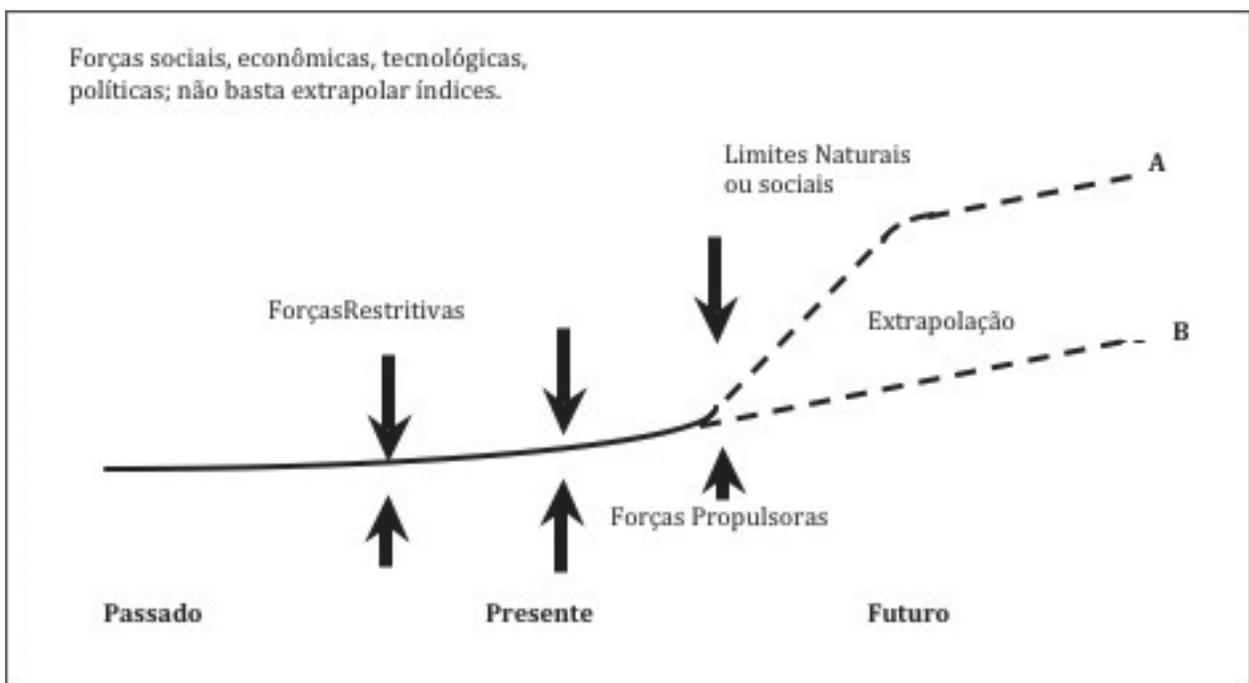


Figura 1: Visão Esquemática do Conceito de Cenários

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo

Boaventura, Costa e Fischmann (2005) realizaram um trabalho para identificar os modelos de construção de cenários mais citados, chegando a oito métodos: SRI International; Global Business Network;

Future Mapping; Battelle Memorial Institute; Análise Prospectiva; Comprehensive Situation Mapping; Análise do Impacto de Tendências e Decision Strategies International, conforme detalhado no Quadro 1.

MÉTODOS	ETAPAS	CARACTERÍSTICAS
SRI International (Stanford Research Institute)	1. Definição das decisões estratégicas que os cenários deverão abordar; 2. Identificação dos fatores-chave de decisão; 3. Análise das forças ambientais; 4. Desenvolvimento dos cenários lógicos; 5. Descrição dos cenários; 6. Identificação das implicações estratégicas para a tomada de decisão.	- Lógica Intuitiva; - Interatividade; - Workshops.
Global Business Network	1. Identificar a questão ou decisão central; 2. Identificação dos fatores-chave do ambiente local; 3. Identificação das forças motrizes do macroambiente; 4. Hierarquização dos fatores-chave por importância e incerteza; 5. Seleção da lógica dos cenários; 6. Redação dos cenários; 7. Análise das implicações; 8. Seleção dos indicadores iniciais e dos sinais de aviso para monitoramento do futuro.	- Aproximação com o modelo SRI (Peter Schwartz, fundador da GBN era consultor da SRI International); - Lógica Intuitiva.
Future Mapping	Uso de workshops, com etapas bem definidas: 1. Antes – criação dos estados finais (quadro de uma indústria em um ponto particular do tempo, escritos tipicamente em conjuntos de quatro ou cinco) e dos eventos (uma tendência pode ser desagregada em uma série de eventos); 2. Explicação do modelo mental vigente – cenários de sabedoria convencional; 3. Mapeamento dos estados finais; participantes são divididos em grupos; 4. Construção dos cenários a apresentação para o grupo; 5. Análise dos pontos comuns e divergentes para os cenários; 6. Escolha do estado final mais desejável; 7. Mapeamento da direção estratégica.	- O futuro é contingente e moldado pela ação de vários participantes; - Na maioria das indústrias, esforços para conseguir vantagens competitivas irão causar mudanças estruturais; - David Mason.
Battelle Memorial Institute	1. Definição da estrutura do assunto a ser pesquisado; 2. Identificação e estruturação das áreas de influência sobre o assunto; 3. Definição dos descritores, com a lógica de cada descritor e atribuição de probabilidades iniciais de ocorrência a cada estado dos descritores; 4. Preenchimento da Matriz de Impacto Cruzado com as probabilidades identificadas na etapa 3 e rodagem do programa BASICS; 5. Seleção dos cenários para estudo mais detalhado e elaboração da narrativa dos mesmos; 6. Introdução de eventos de baixa probabilidade, mas com alto impacto, e condução da análise de sensibilidade com o propósito de analisar os seus efeitos; 7. Elaboração das projeções decorrentes dos cenários e avaliação das suas implicações para a empresa.	- Baseado no método de Análise de Impacto Cruzado; - Uso de software BASICS (Battelle Scenario Inputs to Corporate Strategy).
Análise Prospectiva	1. Análise do problema e delimitação do sistema; 2. Diagnóstico da empresa; 3. Análise estrutural; 4. Dinâmica da empresa no ambiente; 5. Cenários ambientais; 6. Identificação das estratégias; 7. Avaliação das estratégias; 8. Seleção das estratégias; 9. Elaboração de planos de ação e monitoramento da estratégia.	- Aproximação entre análise prospectiva e estratégia; - Michel Godet.

Quadro 1: Etapas para elaboração de cenários

Fonte: Adaptado de Boaventura, Costa e Fischmann (2005)

MÉTODOS	ETAPAS	CARACTERÍSTICAS
Comprehensive Situation Mapping	Duas etapas: 1. Fase divergente: a visão individual de cada tomador de decisão sobre a natureza e estrutura da situação estratégica é diagramada separadamente, sem a influência da ideia dos outros participantes do processo; 2. Fase convergente: os participantes do processo interagem em um debate com apresentações dos diagramas desenvolvidos individualmente, análise das hipóteses mais e menos importantes e uma possível consolidação das ideias.	- Considera os impactos da ocorrência simultânea e recíproca das variáveis; - Não atribui probabilidades; - Mapeamento cognitivo com a integração com um sistema computadorizado.
Análise do Impacto de Tendências	Três etapas: 1. Preparação: a) definição do foco – questões que precisam ser respondidas para definir os limites dos cenários a serem criados; b) mapeamento das forças motrizes que têm maior capacidade de moldar o futuro do setor. 2. Desenvolvimento: a) construção do espaço do cenário com a classificação dos vários estados futuros em função das forças motrizes; b) seleção dos cenários a serem detalhados; c) detalhamento dos cenários, relacionando as tendências e os eventos necessários para se chegar a cada um dos estados finais. 3. Documentação e utilização: a) documentação, compreendendo quadros e narrativas que descrevam a história representada em cada cenário; b) comprovação das implicações de cada cenário – quão diferentes serão as decisões sobre os negócios em função de cada tipo de cenário.	- Combina séries temporais e econometria com fatores qualitativos; - Força o usuário a identificar explicitamente os fatores de impacto e avaliar tanto sua probabilidade de ocorrência como sua importância.
Decision Strategies International	1. Definição do escopo: definição do horizonte de tempo ao qual os cenários se referem e definição do escopo de análise, as matérias sobre as quais os cenários serão elaborados. 2. Identificação dos principais interessados (<i>stakeholders</i>). 3. Identificação de tendências básicas: quais tendências políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, legais e da indústria poderão afetar as matérias identificadas no passo 1? 4. Identificação de incertezas-chave: quais eventos, cujos resultados são incertos, afetarão significativamente os assuntos-tema dos cenários? 5. Construção de temas de cenários iniciais: isso pode ser feito identificando mundos extremos, relativamente à estratégia corrente. 6. Checagem da consistência e plausibilidade: análise da compatibilidade das tendências com o horizonte de tempo, combinação de resultados plausíveis e as reações dos principais interessados, em termos de mudanças em suas posições atuais. 7. Desenvolvimento de cenários de aprendizagem: a partir dos passos anteriores, alguns temas relevantes podem emergir. 8. Identificação de necessidades de pesquisas adicionais: neste ponto, pode ser preciso realizar pesquisas adicionais para aumentar o entendimento das incertezas e tendências. 9. Desenvolvimento de modelos quantitativos: quantificar as consequências dos vários cenários. 10. Desenvolver cenários de decisão: em um processo iterativo, os elaboradores devem convergir no sentido elaborar cenários que poderão ser usados para testar a estratégia e gerar novas ideias.	- Lógica Intuitiva; - Paul Shoemaker.

Quadro 1: Etapas para elaboração de cenários

Fonte: Adaptado de Boaventura, Costa e Fischmann (2005)

Godet (2000) afirma que, na prática, não há um único método para o desenvolvimento de cenários, mas uma variedade de métodos para a construção, sendo alguns simplistas e outros sofisticados. Entretanto, pontua o autor, há um consenso que o termo método de cenários somente se aplica para uma abordagem que inclua um número de etapas específicas inter-relacionadas – análise de sistemas, retrospectiva, estratégia dos atores e elaboração de cenários. Coates (2000) sugere que cenários devem ser elaborados a partir da identificação e definição do universo de preocupação, definição das variáveis que serão importantes para moldar o futuro, identificação dos temas para os cenários e, finalmente, a criação dos cenários. Em linha semelhante, Jouvenel (2000) propõe que, basicamente, há 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.

Uma implicação fundamental da abordagem é a aprendizagem. Confirma afirmam Fahey e Randall (1998), a aprendizagem por cenários ocorre a partir de quatro elementos: uso efetivo do conhecimento, desafio ao *mind-set* dos gestores, discussão e diálogo coletivo e fornecimento contínuo de *inputs* para a tomada de decisão. Ou seja, o processo de construção e desenvolvimento permite não apenas que indivíduos revejam suas premissas, mas também que grupos e diferentes funções da organização discutam suas posições e maneiras de pensar, tendo como foco final o uso aplicado do conhecimento gerado na tomada de decisão.

Godet (2000) afirma que os conceitos de prospecção e estratégia estão intimamente relacionados. Para o autor, estratégia usa visão de futuro e inovação; prospecção usa pré-atividade e pró-atividade. Os conceitos se encontram na medida em que a estratégia chama o procedimento prospectivo para 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). A exploração e a preparação para o curso de ação seriam acompanhadas de cinco questões: (Q1) O que pode acontecer? (Q2) O que eu posso fazer? (Q3) O que eu efetivamente vou fazer? (Q4) Como eu vou fazer? E uma questão inicial (Q0) Quem sou eu?

Roubelat (2000) discute a abordagem de cenários como um processo de *networking*. Para o autor, a construção de cenários implica na participação de uma variedade de pessoas – especialistas, estrategistas e gerentes – organizados em redes para criar representações alternativas do futuro, atuando ainda numa função de criação de sentido que desafia os paradigmas estratégicos da organização e repensa suas fronteiras internas e externas.

Todo o esforço em torno da construção de cenários parece justificar-se sempre que a organização puder elaborar respostas às suas perguntas cruciais sobre o futuro. Se tivermos mais de um ou todos os cenários, como sugere a técnica, teremos mais de uma resposta, embora a busca por estratégias válidas para mais de um ou todos os cenários – as Estratégias Robustas – seja bastante importante (SCHWARTZ, 2000). Van der Heijden (2009) complementa que a visualização de futuros múltiplos, mas igualmente plausíveis, serviriam como base de testes de políticas e planos. Segundo o autor, na Shell, como na maior parte das empresas dominadas por engenharia, as grandes decisões relacionadas ao futuro estão ligadas a projetos. Cada projeto é avaliado em relação a um conjunto de, por exemplo, dois ou três cenários; assim são gerados dois ou três resultados, um para cada cenário, e a decisão a respeito de seguir em frente com o projeto é tomada com base nesses múltiplos resultados possíveis, e não em um número de ir/ não ir. O objetivo é desenvolver projetos com probabilidades de retornos positivos sob qualquer um dos cenários (VAN DER HEIJDEN, 2009).

A Figura 2 representa esquematicamente a relação entre cenários e estratégia robusta.

A Figura 2 mostra que a organização parte do diagnóstico de sua estratégia corrente considerando variáveis como Missão, Visão, Valores, Objetivos, Mercados, Posicionamento, Recursos, Capacidades, Competências, Planos e Projetos. A elaboração da estratégia futura envolve a decisão de como a organização pretende se relacionar com o ambiente externo, considerando a captura de oportunidades e o enfrentamento de ameaças identificadas nesse ambiente externo dado o horizonte do planejamento em questão. Portanto, faz-se necessário o diagnóstico externo e tem-se como premissa do planejamento que determinadas variáveis externas podem ser consideradas incertas. Uma possibilidade é a organização

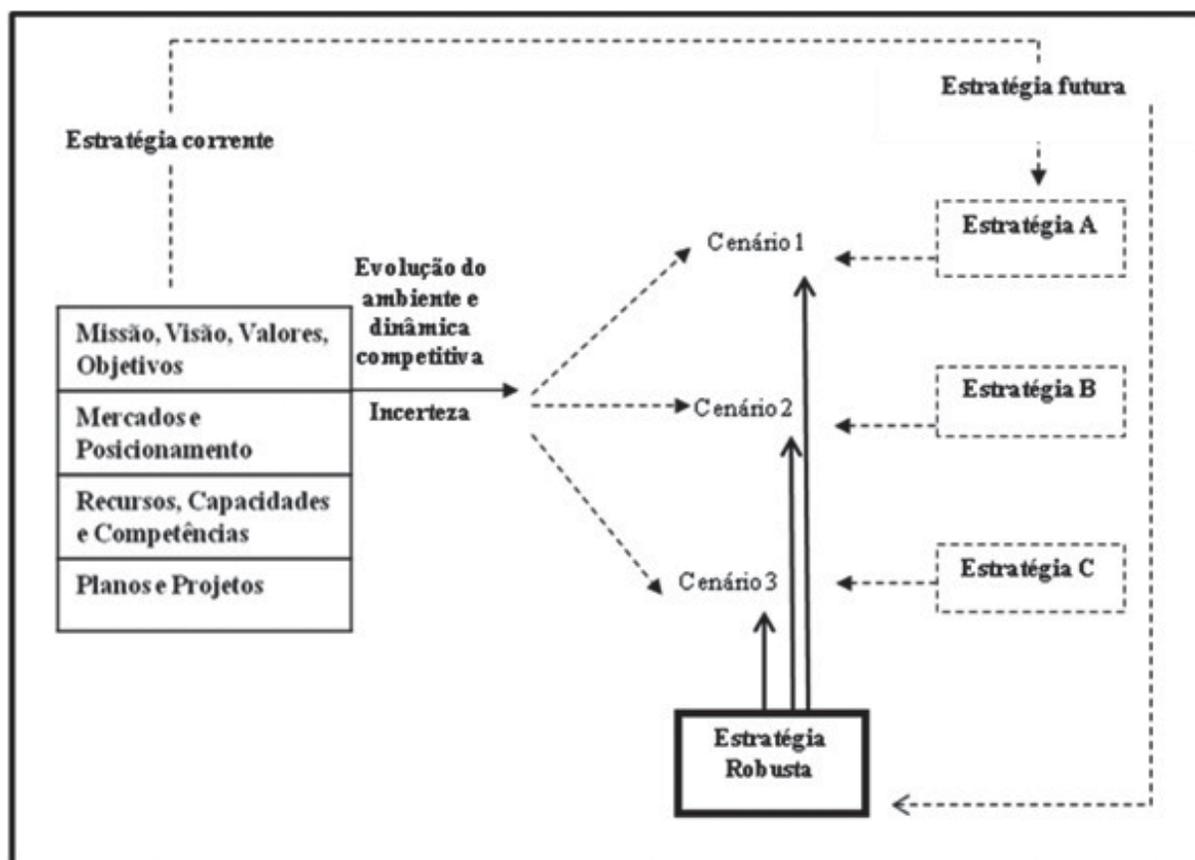


Figura 2: Visão esquemática da relação entre cenários e estratégia robusta

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo

apostar em um cenário único (Cenário 1, Cenário 2 ou Cenário 3) e desenvolver uma estratégia única (Estratégia A, Estratégia B ou Estratégia C) para atuar neste cenário. Outra alternativa é a organização considerar a possibilidade de ocorrência dos diferentes cenários e desenvolver uma estratégia robusta, ou seja, uma que estratégia capaz de funcionar nos diferentes cenários (Cenário 1, Cenário 2 e Cenário 3).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho apresentou a seguinte questão de pesquisa: *Quais aspectos da elaboração e uso de cenários têm sido objeto de pesquisa da Academia Brasileira em Administração?*

Para respondê-la, foi realizada uma pesquisa exploratória e utilizada como técnica de investigação a pesquisa bibliográfica. A abordagem exploratória justifica-se, pois a questão central do trabalho partiu de um problema amplo: quais aspectos da elaboração

e uso de cenários estão sendo definidos como objetos de estudo pela Academia Brasileira em Administração. Assim, alinhados à definição de Sellitz *et al.* (1965) para pesquisas exploratórias, pretendeu-se ganhar familiaridade com o fenômeno estudado e definir questões mais específicas que poderão ser investigadas em estudos subsequentes. Além disso, há poucos estudos anteriores para o problema de pesquisa em questão, justificando a abordagem exploratória deste trabalho (COLLIS; HUSSEY, 2005). Segundo Gil (2009), a pesquisa bibliográfica é amplamente utilizada como técnica de investigação em pesquisas exploratórias, sendo desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Afirma o autor que embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas, como é o caso deste trabalho.

Especificamente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica na base de dados dos principais eventos e periódicos de Administração do Brasil (eventos da ANPAD

– Enanpad, 3Es, Enadi, Enapg, Simpósio, ENEO e EMA - e principais revistas nacionais listadas no Qualis Capes – RAE, RAUSP, Read, *Brazilian Business Review*, BASE, *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, *Revista de Administração do Mackenzie – RAM*, e REGE USP). A pesquisa resultou na identificação de 24 trabalhos, distribuídos como se segue (Quadro 2):

EVENTO/ PERIÓDICO	NÚMERO DE TRABALHOS	TRABALHOS
Enanpad	6	Loiola e Miguez (1997), Mallmann (1997), Marcial e Costa (2001), Mattos <i>et al.</i> (2006), Gouvêa (2007), Fischer (2007),
3Es	3	Forte <i>et al.</i> (2003), Villela e Maia (2003), Castro e Lima (2003)
Enadi	1	Ribas (2007)
Enapg	2	Pereira, Moritz e Koenig (2006); Villela e Silva (2006)
Simpósio	4	Pereira e Moritz (2006), Loural <i>et al.</i> (2006), Sousa <i>et al.</i> (2008), Moritz <i>et al.</i> (2008)
ENEO	0	-
EMA	0	-
RAE	1	Blois e Souza (2008)
RAUSP	6	Johnson (1989), Johnson, Graciosa e Fiorentino (1991), Gutman (1992), Wright, Johnson e Santos (1993), Andrade e Ribeiro Filho (2001), Boaventura e Fischmann (2007),
Read	1	Pozzebon, Soares e Dornelas (1997)
Brazilian Business Review	0	-
BASE (Unisinos)	0	-
RAC	0	-
RAM	0	-
REGE USP	0	-
Total	24	-

Quadro 2: Trabalhos identificados sobre elaboração de cenários

Fonte: Elaborado pelos autores

A escolha dos periódicos e eventos mencionados acima constitui uma amostra intencional da produção acadêmica brasileira. O critério utilizado foi a nota atribuída pela Capes aos periódicos e eventos, optando-se por periódicos nível A e B, e eventos nível E1. Por ter processos de avaliação e seleção mais rigorosos, tais periódicos e eventos refletem a qualidade das pesquisas que publicam.

Após a identificação dos trabalhos, procedeu-se a análise dos dados em uma abordagem qualitativa e a técnica utilizada foi a análise de conteúdo.

Segundo Richardson (2009), a abordagem qualitativa difere, em princípio, da quantitativa à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. Para o autor, a abordagem qualitativa de um problema justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Para analisar os dados, utilizou-se como técnica a análise de conteúdo, que, segundo Richardson (2009), é particularmente utilizada para estudar material de tipo qualitativo. Para Bardin (1979), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

4 ELABORAÇÃO E USO DE CENÁRIOS: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA

Esforços anteriores para gerar conhecimentos sobre a elaboração e uso de cenários podem ser encontrados em Wright e Pereira (2004). Os autores levantaram a prática de cenário em empresas e compararam com abordagens consagradas na área. Dessa comparação, o trabalho procurou verificar se as empresas têm ou não aplicado a análise de cenários e qual o procedimento por elas adotado. Entre as empresas pesquisadas, 84% realizaram algum tipo de planejamento, independentemente das ferramentas utilizadas para o propósito. 61,32% das que utilizam algum tipo de planejamento utilizam a análise de cenários como ferramenta do planejamento.

Este trabalho apresenta e discute a produção acadêmica sobre o tema. O Quadro 3 explora o conteúdo e recortes utilizados nos trabalhos identificados a partir da revisão bibliográfica.

AUTORES/EVENTO	FOCO DO TRABALHO
Loiola e Miguez/ Enanpad (1997)	Discutem etapas do planejamento estratégico de cidades e apresentam dois cenários possíveis de desenvolvimento de Salvador, sem descrição explícita da metodologia empregada.
Mallmann/ Enanpad (1997)	Descreve os seminários realizados como fase preliminar de uma assessoria para a elaboração de planejamento estratégico de uma organização ligada ao governo de um estado do Brasil, apresentando algumas das considerações que foram levantadas naqueles seminários. Finaliza com a descrição do processo que foi utilizado e os seus resultados.
Pereira e Moritz/ Simpósio (2006); Pereira, Moritz e Koenig/ Enapg (2006)	Criação e aplicação do modelo do Ciclo Estimulador de Cenários Tecnológicos Prospectivos, construído com as seguintes etapas: 1) Desafio à prospecção; 2) Introdução à teoria de cenários tecnológicos; 3) Flexibilização do modelo mental; 4) Técnicas de criatividade; 5) Técnicas de avaliação (Método Delphi); 6) Painel Delphi e estímulo criativo; 7) Casos e modelos de cenários; 8) Análise de consistência dos cenários tecnológicos prospectados; e 9) Administração do Ciclo Estimulador de Cenários Tecnológicos.
Loural <i>et al.</i> (2006)/Simpósio (2006)	Foi realizado um painel de especialistas para avaliar, com o auxílio de uma análise multicritério, as tecnologias com maior potencial para atender a duas visões políticas geralmente consideradas como antagônicas, porém tradicionais no debate nacional sobre desenvolvimento econômico: a priorização da competitividade global da indústria brasileira (mercado externo) <i>versus</i> a priorização do benefício social produzido por essas tecnologias (mercado interno).
Gouvêa/Enanpad (2007)	Avaliou o resultado da dinâmica da aplicação da técnica de cenários vis-à-vis os objetivos esperados, segundo a literatura pesquisa bibliográfica, por meio de um questionário de avaliação com o consultor de planejamento dos dois processos de planejamento municipal.
Ribas/Enadi (2007)	Propõe um método de construção de cenários alternativos, recomendando que a seleção das variáveis, construção do modelo causal e estimação das probabilidades ocorram a partir do julgamento subjetivo dos especialistas, sendo que as probabilidades devem passar por um procedimento de consistência interna. Esta proposta recomenda ainda utilização de equações simultâneas para a obtenção dos marcos quantitativos. A interação entre tais técnicas comprova a possibilidade de geração de cenários úteis para a fixação de metas no planejamento corporativo.
Fischer/Enanpad (2007)	Enfatiza a discussão de duas escolas decenários: a heurística e a racionalista. O trabalho abordou a principal metodologia da escola racionalista e proposta a introdução do conceito de Redes Bayesianas como forma de integrar as ferramentas utilizadas nesse método. No final, uma breve experimentação do método proposto é realizado para confirmar a sua usabilidade.
Sousa <i>et al.</i> / Simpósio (2008)	O artigo relata e desenvolve uma análise crítica das experiências desenvolvida pelo Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, para a construção de cenários no âmbito dos ciclos de planejamentos estratégicos ocorridos em 2002 e 2006 e que foi desenvolvida essencialmente com recursos humanos próprios. A análise das duas experiências aponta para uma evolução positiva da qualidade do processo de elaboração cenarização; por outro, constata-se que a limitada representação de diferentes partes interessadas no processo pode limitar a qualidade dos cenários elaborados.
Moritz <i>et al.</i> / Simpósio (2008)	Os autores apresentam uma experiência prática com uma empresa que formulou, em 1998, os cenários que enfrentaria em 2008. Estão descritas as etapas desenvolvidas pela NOWI S.A. na prospecção e o estágio em que se encontra hoje a organização, onde se destaca o desenvolvimento obtido no decorrer dos dez anos em que utilizou a prospecção de cenários como suporte estratégico para o futuro.
Mattos <i>et al.</i> / Enanpad (2006)	Este estudo se propõe a descrever a situação atual do segmento de portais de conteúdo brasileiros. Foram analisados os casos dos maiores players do mercado (UOL, Terra, IG e Globo.com) com relação aos seus modelos de negócio e posicionamento estratégico perante a concorrência.

Quadro 3: Foco dos trabalhos sobre elaboração de cenários

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

AUTORES/EVENTO	FOCO DO TRABALHO
Marcial e Costa/ Enanpad (2001)	A pesquisa teve como objetivo identificar o método de elaboração de cenários prospectivos adequados às necessidades do BB, analisando-se o ambiente da empresa e identificando-se o estágio de compreensão metodológica de seus dirigentes. O enfoque utilizado é pertinente à escola de cenários emergente na década de 70, desencadeada por Pierre Wack à frente da equipe de planejamento da Royal Dutch/Shell, e propalada posteriormente por Peter Shwarz, Kees van der Heidjen e Arie de Geus, por meio da GBN – Global Business Network.
Forte <i>et al.</i> /3Es (2003)	Os autores analisam a atitude dos setores da indústria exportadora cearense quanto ao futuro, verificando seu horizonte estratégico. Analisa também a utilização de práticas de prospectiva e de gestão do conhecimento e a convergência destas práticas como subsídio à construção de cenários estratégicos em tais setores. Os resultados revelaram evidências de uma postura que varia de reativa a proativa, onde prevalece uma visão de curto prazo que parece balizar as ações dos setores. Evidenciam também o uso de práticas projetivas e de cenários conjunturais compatíveis com o horizonte de curto prazo adotado e apontam o uso de práticas de Gestão do Conhecimento de forma pontual, para atender demandas imediatas, e não denotam a utilização de tais práticas na construção de cenários estratégicos.
Villela e Maia/3Es (2003)	Os autores descrevem os passos metodológicos utilizados pela Brazshipping Marítima, agência de transporte marítimo de médio porte, na construção de seus cenários norteadores do planejamento estratégico. Como referencial teórico para construção dos cenários, a empresa utilizou a análise prospectiva (GODET, 1993) e a metodologia de planejamento estratégico baseado em cenários (GRUMBACH, 1999).
Villela e Silva/ Enapg (2006)	Os autores buscam demonstrar que a elaboração de cenários prospectivos, como o realizado no município de Quissamã-RJ, pode contribuir para mapear competências e mobilizar os gestores municipais face ao novo papel do Estado brasileiro. Utilizou-se a metodologia de pesquisa-ação, em que os diversos atores envolvidos na gestão do município participaram ativamente das fases e etapas de elaboração dos cenários prospectivos (reflexão prévia, definição de grupos, <i>brainstorming</i> , opinião de peritos, identificação de lista de eventos, impactos cruzados, elaboração de cenários, discussão de resultados, ações possíveis).
Castro e Lima/3Es (2003)	Neste trabalho, propõe-se que a adoção do enfoque sistêmico, traduzido no conceito de cadeias produtivas, pode constituir-se em um marco lógico importante, para complementar as técnicas prospectivas mais empregadas.
Blois e Souza/ RAE (2008)	Os autores propõem uma forma de análise sistêmica do setor calçadista que integre a abordagem de Cenário Prospectivos à Dinâmica de Sistemas. Objetiva-se com isso disponibilizar alternativas que possibilitem análise, descrição e simulação de tendências de mercado para um período de cinco anos. Para a construção dos cenários, adotou-se o método descrito por Grumbach. Após a geração dos cenários, realizou-se a integração com a modelagem <i>hard</i> da Dinâmica de Sistemas.
Boaventura e Fischmann/ RAUSP (2007)	Os autores buscam propor um método de cenários que não dispense o rigor metodológico, mas que seja compreensível o suficiente para tornar sua implementação viável. O método fundamenta-se na abordagem de lógica intuitiva, emprega um modelo de <i>stakeholder analysis</i> para gerar as variáveis necessárias para a construção de cenários e atende aos princípios teóricos mais aceitos nesse campo de estudos.
Wright, Johnson e Santos/ RAUSP (1993)	Os autores relatam a aplicação da técnica para o estudo do futuro do setor vinícola, enfatizando a necessidade de novas estratégias para pesquisa tecnológica, produção e comercialização de vinho.
Gutman/RAUSP (1992)	O autor faz uma reflexão sobre as vantagens e desvantagens da metodologia de cenários na elaboração do planejamento tecnológico da indústria de petróleo, enfatizando que a técnica consiste basicamente em observar o ambiente externo, em suas várias dimensões – política, econômica, social e tecnológica – e interpretar as relações de interdependência existentes entre as diversas variáveis que as constituem e os atores que nelas interferem.
Johnson/ RAUSP (1989)	O autor relaciona conceitualmente o procedimento prospectivo e o planejamento de tecnologia.

Quadro 3: Foco dos trabalhos sobre elaboração de cenários

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

AUTORES/EVENTO	FOCO DO TRABALHO
Andrade e Ribeiro Filho/ RAUSP (1991)	Os autores apresentam uma aplicação prática da técnica de cenários, no âmbito do planejamento de investimentos públicos de mais longo prazo. Foram construídos dois cenários alternativos para o desenvolvimento do interior do Estado de São Paulo, a partir das tendências detectadas.
Johnson, Graciosa e Fiorentino/ RAUSP (1991)	Consistente com o esforço de planejamento empresarial iniciado pela Telebrás, o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CPqD) iniciou um processo de planejamento estratégico, em julho de 1989, caracterizado pelo desenvolvimento de cenários alternativos e pelo alto grau de participação do corpo técnico e gerencial. Este trabalho apresenta uma breve descrição da metodologia desenvolvida e sua fundamentação, bem como os principais resultados alcançados.
Pozzebon, Soares e Dornelas/ Read (1997)	O artigo elege a inteligência competitiva como método para estudo e por uma de suas variantes, a chamada análise de cenários, debruça-se sobre o caso das telecomunicações no Brasil, especialmente sobre o ramo da telefonia.

Quadro 3: Foco dos trabalhos sobre elaboração de cenários

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

A análise dos trabalhos revela as seguintes características quanto à produção acadêmica que trata do tema elaboração de cenários:

- Há grande diversidade nas técnicas empregadas para construção.
- Organizações públicas, privadas e do terceiro setor empregam a técnica nos seus processos de planejamento.
- A ferramenta apresenta-se capaz para abordar problemas estratégicos de diferentes naturezas.

- Há esforços no sentido de propor novas técnicas.
- Há poucas referências quanto às especificidades intrínsecas ao processo de elaboração de cenários.

A partir da análise da literatura de cenários, pode-se encontrar conexões e sinergias entre o procedimento prospectivo e a administração estratégica, conforme apresentado na Figura 3.

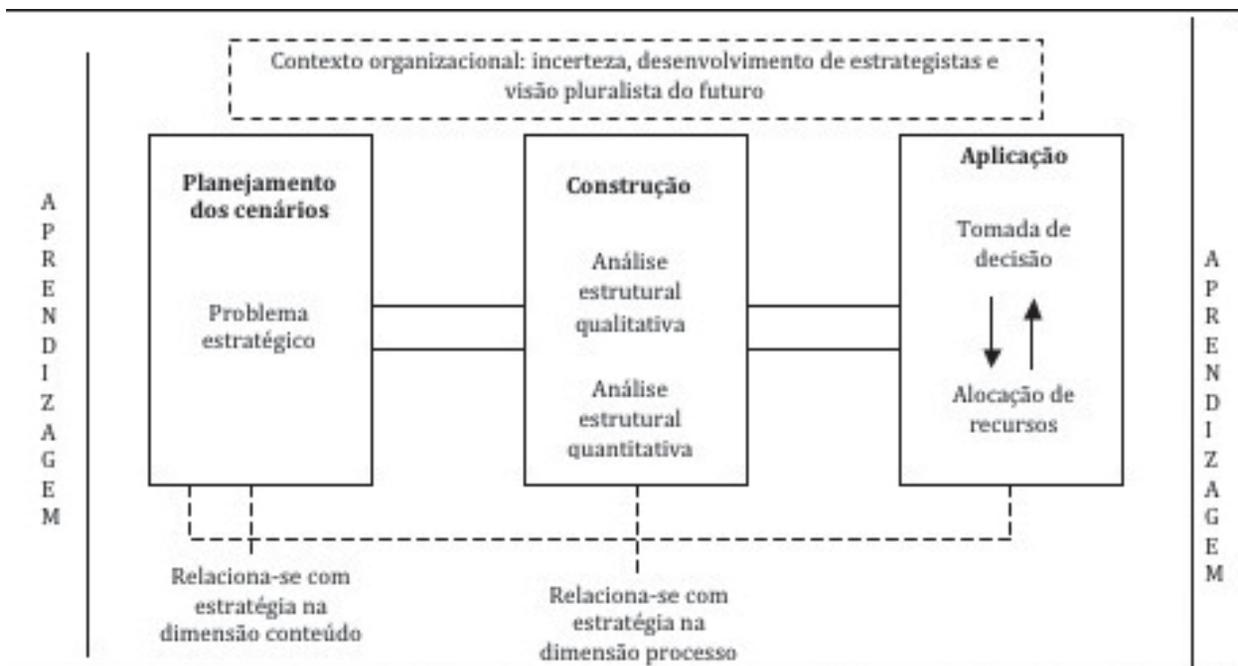


Figura 3: Interação entre a formulação da estratégia e elaboração de cenários

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PESQUISAS FUTURAS

O referencial teórico sobre o conceito e as técnicas para a elaboração de cenários apresentado neste trabalho mostra que o objetivo dos cenários não é o de acertar a situação que prevalecerá no futuro, tendo em vista que a realidade futura será moldada ao longo do tempo. Entretanto, conhecer esses possíveis futuros, permite que os tomadores de decisão e os *stakeholders* estejam melhores preparados, no momento atual, para definir estratégias e para lidar com incertezas deste ambiente em mudança (WRIGHT; SPERS, 2006; HUSS, 1988; SCHWARTZ, 2000).

Buscou-se explorar a pesquisa acadêmica sobre elaboração e uso de cenários, mostrando que ela tem sido aplicada no Brasil em uma ampla gama de situações, o que demonstra a potencialidade sistêmica da ferramenta como plataforma para a formulação de estratégia, considerando a interdependência de seus componentes: conteúdo, processo e contexto. A análise da pesquisa acadêmica brasileira revela a necessidade de se expandir as questões de pesquisa concernentes à elaboração de cenários na prática, de modo a levantar problemática dos praticantes do campo e contribuir para o aprimoramento da utilização de cenários na gestão estratégica das organizações.

A identificação do uso prático e continuado de cenários no Brasil identificado pela pesquisa mostra que a ferramenta é importante para a gestão estratégica em ambientes turbulentos. Aplicada essa perspectiva de investigação na prática de elaboração de cenários, cabe propor um aprofundamento de pesquisas sobre o tema, com os seguintes questionamentos: em quais setores e empresas a técnica está presente? Como os atores do processo percebem a contribuição efetiva da utilização da ferramenta? Quais níveis gerenciais são envolvidos na elaboração de cenários? Como e até que ponto a elaboração de cenários deriva em ações práticas nos níveis tático e operacional? Considerando as diversas abordagens, como se dá a escolha daquela que a organização utilizará? Quais atividades estão envolvidas? Quem são os participantes? Como aspectos como cultura, poder e linguagem interferem na escolha da técnica a ser empregada? Quais são os relacionamentos externos à empresa que são estabe-

lecidos para levar a técnica adiante? Quais problemas estratégicos são predominantes no uso da ferramenta?

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. T. de; RIBEIRO FILHO, R. Cenários para o desenvolvimento do interior do estado de São Paulo para o ano 2000. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 23-31, jul.-set. 1991.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BLOIS, H. D.; SOUZA, J. C. Cenários prospectivos e a dinâmica de sistemas: proposta de um modelo para o setor calçadista. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 35-45, jul.-set., 2008.
- BOAVENTURA, J. M. G.; FISCHMANN, A. A. Um método para cenários empregando stakeholder analysis: um estudo no setor de automação comercial. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 141-154, abr.-mai.-jun., 2007.
- 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.
- CASTRO, A. M. G. de; LIMA, S. M. V. Cadeia produtiva e prospecção tecnológica como ferramentas para formulação de estratégia. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003.
- COATES, J. F. Scenario planning. **Technological Forecasting and Social Change**. Nova York, v. 65, n. 1, p. 115-123, set. 2000.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FAHEY, L.; RANDALL, R.M. Learning from the future – **competitive foresight scenarios**. New York: Wiley, 1998.
- FISCHER, R. B. Introduzindo o conceito de redes bayesianas na construção de cenários prospectivos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

- FORTE, S. H. A. C. *et al.* Prospectiva estratégica e gestão do conhecimento como práticas para a construção do futuro: um estudo nos setores da indústria cearense. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA*, 1, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- 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, set. 2000.
- GOUVÊA, R. L. P. de Cenários e planejamento municipal. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- GUTMAN, L. F. de O. Cenários tecnológicos para a indústria de petróleo. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 27, n. 2, p. 41-48, abr.-jun. 1992.
- HUSS, W. R. A move toward scenario analysis. **International Journal of Forecasting**. Nova York, v. 4, n. 3, p. 377-388, 1988. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/0169-2070\(88\)90105-7](http://dx.doi.org/10.1016/0169-2070(88)90105-7)>. Acesso em: 1º dez. 2010.
- JOHNSON, B. B.; GRACIOSA, H. M. M.; FIORENTINO, L. D. Cenários no planejamento estratégico da Cpqd da Telebrás. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 73-82, jan.-mar. 1991.
- JOHNSON, B. B. Cenários para o planejamento tecnológico. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 94-99, abr.-jun. 1989.
- 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: 1º dez. 2010.
- LOIOLA, E.; MIGUEZ, P. Possíveis caminhos do futuro: o planejamento estratégico e a cidade de Salvador. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 21, 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.
- LOURAL, C. de A. *et al.* Prospecção tecnológica em telecomunicações e cenários políticos alternativos: uma avaliação. *In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA*, 24, 2006, Gramado. **Anais...** Gramado: ANPAD, 2006.
- MALLMANN, D. O. Antes do planejamento estratégico, o traçado de cenários. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 21, 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.
- MARCIAL, E. C.; COSTA, A. J. L. O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: inteligência competitiva ou vidência especulativa? *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.
- MATTOS, L. C. de *et al.* Situação atual e cenários para portais de conteúdo. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.
- MORITZ, G. de O. *et al.* de A prospecção de cenários e as decisões de longo alcance nas organizações: relato de experiência. *In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA*, 25, 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008.
- PEREIRA, M. F.; MORITZ, G. de O. Cenários tecnológicos prospectivos: a construção de um referencial metodológico baseado em casos. *In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA*, 24, 2006, Gramado. **Anais...** Gramado: ANPAD, 2006.
- PEREIRA, M. F.; MORITZ, G. de O.; KOENING, K. Ciclo estimulador de cenários: uma proposta metodológica para o estudo de cenários nas organizações públicas construída a partir de casos. *In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA*, 2, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo, ANPAD, 2006.
- POZZEBON, M.; SOARES, R. O.; DORNELAS, J. S. Análises sobre a desregulamentação da telefonia no Brasil. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 3, n. 1, p. 1-29, mai.-jun. 1997.
- RIBAS, J. R. Uma proposta para a construção de cenários alternativos combinando informações subjetivas e bases de dados secundários. *In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO*, 1, 2007, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social – métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ROUBELAT, F. Scenario planning as a networking process. **Technological Forecasting and Social Change**, Nova York, v. 65, n. 1, p. 99-112, set. 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: 1º dez. 2010.

SCHOEMAKER, P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. **Sloan Management Review**, Boston, v. 36, n. 2, p. 25-40. Winter, 1995.

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

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Epu, 2004.

SOUSA, W. H. de *et al.* Desenvolvimento de cenários de médio prazo: a experiência de uma instituição de pesquisas multidisciplinar. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25, 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008.

VAN DER HEIJDEN, K. **Planejamento por cenários: arte da conversação estratégica**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

VILLELA, L. E. ; SILVA, M. C. A. da. A utilização da metodologia de prospectiva estratégica para mapear competências necessárias aos gestores públicos municipais – o caso de Quissamã-RJ. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo, ANPAD, 2006.

VILLELA, L. E.; MAIA, S. W. Utilização da análise prospectiva e da metodologia de planejamento para a construção de cenários norteadores no planejamento estratégico de empresas de médio porte: o caso da Brazshipping Marítima Ltda. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003.

WRIGHT, J. T. C.; SPERS, R. G. O país no futuro: aspectos metodológicos e cenários. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 20, n. 56, p. 13-28, jan.-abr. 2006.

WRIGHT, J. T. C.; PEREIRA, A. M. Levantamento e análise de métodos de elaboração e utilização de cenários nas empresas brasileiras. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA USP, 7, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA USP, 2004.

WRIGHT, J. T. C.; JOHNSON, B. B.; SANTOS, S. A. dos. Estratégias tecnológicas para a competitividade: a indústria vinícola brasileira. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 28, n. 1, p. 44-52, jan.-mar. 1993.