

Prospecção de cenários: uma ferramenta para o Planejamento Estratégico

LUCAS, Cecy de Sousa
Uni-FACEF – Centro Universitário Municipal de Franca
Mestre em Desenvolvimento Regional pelo Uni-FACEF
cecy_lucas06@yahoo.com.br

MACHADO NETO, Alfredo José
Uni-FACEF- Centro Universitário Municipal de Franca
Doutor em Administração
alfredo@facef.br

Prospecção de cenários: uma ferramenta para o Planejamento Estratégico

Resumo

As mudanças e as transformações sejam tecnológicas, políticas, econômicas e sociais, entre outras, vem acontecendo de forma acelerada, provocando rupturas nas empresas e nas organizações. A atual pandemia do Corona Virus (Covid/19) é um exemplo desses fenômenos inesperados e imprevistos. Diante deles, os gestores das empresas vêm buscando meios que permitam antecipar e se preparar para as mudanças, utilizando, principalmente, o planejamento estratégico. Neste sentido, a prospecção de cenários futuros é uma ferramenta auxiliar deste processo que, ao levantar as diversas probabilidades de futuros, prepara as organizações para reagir rapidamente aos *break points* e mudanças descontínuas. Este trabalho tem como objetivo apresentar e demonstrar a contribuição da prospecção de cenários na elaboração do planejamento estratégico. Para alcançar os seus objetivos foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva, através de levantamento teórico sobre o assunto. Foi pautada, exclusivamente, em dados secundários, obtidos a partir de livros e artigos científicos, principalmente de autores como Schwartz (2006), Godet (2007), Marcial e Grumbach (2006) entre outros. Em conclusão pode-se afirmar que a prospecção de cenários é uma ferramenta do planejamento estratégico que possibilita a flexibilização dos planos de longo prazo, possibilita à empresa a ter a capacidade de detectar sinais de turbulência iminente, de se antecipar ao caos e de gerenciar os riscos previstos, estimulando a adoção de novos comportamentos.

Palavras-chaves: planejamento estratégico; prospecção de cenários; métodos de prospecção.

INTRODUÇÃO

Estamos vivendo em um mundo que está mais interconectado e mais interdependente do que nunca, através da globalização e da tecnologia. Numa era em que as mudanças estão ocorrendo em uma velocidade muito rápida, se forem percebidas e gerenciadas a tempo, podem gerar oportunidades. Em caso contrário, podem ocasionar grandes riscos e perdas para as organizações (KOTLER; CASLIONE, 2009; DORO, 2012).

Com o conhecimento antecipado desses fatos, os gestores das empresas podem buscar alternativas, através de métodos e sistemas que sejam capazes de reduzir a imprevisibilidade e colaborar no planejamento estratégico (KOTLER; CASLIONE, 2009).

O planejamento estratégico é caracterizado pela busca de compreender o ambiente externo, com o objetivo de poder reagir com rapidez e eficiência às turbulências, incertezas e desafios que ocorrem de modo rápido e inesperado (GIACOBBO, 2007).

Nesse processo de mudanças e transformações, a ferramenta de prospecção de cenários futuros poderá contribuir e auxiliar no planejamento estratégico e na tomada de decisões das empresas. Ao levantar as diversas possibilidades de futuros, ela pode proporcionar às organizações, no planejamento a longo prazo, formular estratégias, preparar as pessoas e adaptar os recursos para enfrentar possíveis adversidades e rupturas, para inovação da gestão e aproveitar melhor as possíveis oportunidades (AULICINO, 2012).

Baseado nesta contextualização, este trabalho tem como objetivo apresentar e demonstrar a contribuição da ferramenta de prospecção de cenários na elaboração do planejamento estratégico.

Para alcançar os objetivos deste trabalho, realizou-se uma pesquisa exploratória e descritiva, através do levantamento teórico sobre o assunto, baseando-se exclusivamente em dados secundários, sendo obtidos a partir de livros, artigos científicos, principalmente de autores como Schwartz (2006), Godet (2007), Marcial e Grumbach (2006) entre outros.

Em termos de estrutura do trabalho, além desta introdução, o capítulo 2 apresenta o referencial teórico sobre o assunto, analisando temas como: quebras de tendências e rupturas; o planejamento estratégico e suas definições; a passagem da projeção para a prospecção; histórico, conceitos e a importância da Prospecção de Cenários.

No capítulo 3 é discutida a metodologia utilizada na elaboração do trabalho.

O capítulo 4 mostra os resultados obtidos nas pesquisas realizadas, as conclusões e considerações finais e, em seguida, são apresentadas as referências.

2 Referencial Teórico

2.1 Quebras de Tendências e Rupturas

As turbulências no mundo estão em ritmo muito acelerado, fazendo com que muitas empresas fiquem inaptas e vulneráveis ao caos. Essas mudanças se não previstas a tempo, podem levar as empresas a sérias dificuldades, afetando a própria continuidade da organização. Podem gerar oportunidades como também ocasionar grandes riscos, e, para isso, as empresas precisam saber como enfrentá-las, podendo prever e explorar as forças de turbulência em proveito próprio (KOTLER; CASLIONE, 2009).

A atual pandemia do Corona Virus (Covid-19), é um exemplo de um fenômeno inesperado, imprevisível, extremamente danoso, que impactou os negócios no mundo todo, paralisando a economia da maioria dos países, com consequências terríveis a curto, médio e longo prazos.

A presença dessas turbulências no ambiente de negócios pode ocasionar rupturas de tendências e os mais diversos tipos de descontinuidades, por isso, as organizações tentam buscar métodos e sistemas que sejam capazes de reduzir a imprevisibilidade e colaborar no planejamento estratégico, visando maior segurança na tomada de decisão por seus líderes (KOTLER; CASLIONE, 2009).

Segundo Strebel (1993), lidar de maneira eficaz com essas mudanças no ambiente de negócios, é uma das tarefas mais difíceis que os gerentes enfrentam, por que toda vez que um ponto de ruptura acontece, as tendências e os padrões são atropelados e as previsões fracassam. Portanto, reconhecer e gerenciar esses pontos não é tarefa fácil, uma vez que identificar os *breakpoints* – pontos de rupturas – é estabelecer uma visão mais abrangente, que leva em consideração as possíveis tendências que o ambiente de negócios pode assumir no presente, ou mesmo no decorrer do tempo.

Lindkvist (2010) diz que é preciso que se amplie a visão sobre as coisas: para ver o futuro, é necessário que se posicione a mente além dos pensamentos operacional e estratégico do dia-a-dia, dirigindo para um mundo que ainda está por vir.

Os autores Moritz, Nuner e Pereira (2008) dizem que, para reduzir essas mudanças, elaborar e implantar estratégias nas organizações, a prospecção de cenários representa um recurso relevante para observar e formular situações futuras.

Portanto, diante destes cenários de mudanças faz-se necessário a utilização de novas ferramentas, como a prospecção de cenários futuros, que sejam eficazes o suficiente para ajudar neste processo de identificar as mudanças, as transformações e promover alternativas para buscar as melhores soluções para o setor.

2.2 Planejamento Estratégico e as definições

Nos início dos anos 60, surgiu, nos Estados Unidos, uma nova filosofia chamada de planejamento estratégico, caracterizada por compreender o ambiente externo, ter capacidade de reagir com rapidez e eficiência às turbulências, incertezas e desafios dessa nova condição caracterizada por mudanças rápidas, complexas e inesperadas (GIACOBBO, 2007).

Existem diferentes definições e conceituações a respeito de planejamento estratégico conforme se pode verificar no Quadro 1.

Quadro 1: Conceitos e Definições do Planejamento estratégico

AUTORES	DEFINIÇÕES
Marçal (2008)	É uma ferramenta de gestão imprescindível frente a rapidez das mudanças externas e das complexidades.
Maximiano (2000)	Tem uma função administrativa importante, uma vez que a empresa utiliza deste para se projetar para o futuro, delimitando uma programação, na qual os objetivos são definidos para ter relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos, as estratégias são estabelecidas e os recursos são organizados visando-se manter as organizações no mercado.
Silva e Gonçalves, (2011)	Envolve a elaboração de um documento, em que estarão descritos a missão, a visão, os valores, os objetivos e as metas da organização denominando plano estratégico.
Ansoff e McDonell, (1993).	Substitui a extrapolação por uma análise detalhada que compara as perspectivas com os objetivos para gerar uma estratégia
Fishmann e Almeida (1991, p. 25)	É uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos.
Mintzberg e Reger (2005, p. 96)	O sistema de planejamento [...] começa com o Planejamento Estratégico, em que a organização avalia sistematicamente suas forças e fraquezas em termos das tendências ambientais e, depois, formula um conjunto de estratégias explícitas e integradas que pretende seguir no futuro. Essas estratégias são depois desenvolvidas em 'programas', isto é, em projetos específicos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante dessas definições, observa-se que o planejamento estratégico pode ser caracterizado como um processo desenvolvido dentro da organização, geralmente no topo da administração por gestores, em que se levantam ideias, informações tanto do ambiente

externo quanto do ambiente interno da organização para, posteriormente, definir as estratégias adequadas para o futuro e tomarem as decisões. A partir dessas ideias e decisões tomadas, o planejamento estratégico traçará as metas e os objetivos a serem alcançados pela organização.

2.3 Da projeção para prospecção

O término da II Guerra Mundial e o surgimento de novas tecnologias, gerou grandes preocupações para as organizações e para o meio ambiente, gerando medo na população, uma vez que, eles tinham que, neste momento, terem mudanças de comportamento, de atitude em relação ao futuro, deixando de ser uma mera espectadora da história, passando a ter participação ativa na construção de seu futuro (OLIVEIRA; FORTE, 2010).

Conforme estes níveis de turbulência aumentavam, a administração das organizações ia desenvolvendo sistemas, visando lidar melhor com os elevados níveis de imprevisibilidade e complexidade. Cada vez que o futuro se tornava mais complexo, diferente e menos previsível, novos sistemas passavam a serem sofisticados, complementando os sistemas anteriores (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

Portanto, com a velocidade das transformações e com a evolução tecnológica, surge a necessidade do planejamento de longo prazo, sendo que as técnicas tradicionais passaram a não atender mais às demandas das organizações nessa área.

A técnica de projeção, por exemplo, funciona em um mundo que não apresenta grandes mudanças, que esta sempre constante. Porém, esta realidade mais cedo ou mais tarde irá mudar e a previsão irá falhar, justamente na hora em que a organização precisará antecipar a mudança no ambiente de negócios (CARDOSO et al, 2005).

Diante deste cenário, em que as técnicas de projeção não são adequadas, em razão da velocidade das transformações no mundo e nas organizações, surgem as novas ferramentas de prospecção de cenários, que partem do princípio de que o futuro não representa uma continuidade do passado. Elas proporcionam uma análise das perspectivas da empresa, identificando tendências, ameaças, oportunidades e descontinuidades singulares que possam alterar as tendências históricas. Substitui a extrapolação por uma análise prospectiva detalhada, comparando as perspectivas com os objetivos para gerar uma estratégia (BOFF, 2003).

A visão da prospectiva surge, portanto, na contraposição da visão tradicional do planejamento. Ou seja, ela vai planejar, em ambientes turbulentos e em constante mudanças, ao contrário da projeção de tendências (previsão) que atua em ambientes estáticos. E o futuro, nesta visão não é continuidade do passado, mas é determinado por interação entre tendências históricas e eventos hipotéticos, surgindo futuros múltiplos e incertos (AULICINO, 2012).

2.4 Prospecção de Cenários

Neste tópico estará sendo abordado: a origem e a evolução histórica da prospecção de cenários futuros. São apresentados os conceitos de cenários, trata dos métodos e algumas técnicas para a sua elaboração e, por fim, discute a importância da prospecção, como instrumento auxiliar do planejamento estratégico.

2.4.1 Contexto histórico

O interesse e a vontade de conhecer o futuro existem desde o início da humanidade. No Quadro 2, a seguir temos alguns pontos históricos citados por alguns autores da evolução e origem da prospecção de cenários futuros.

Conforme os dados dos autores, observa-se que houve uma evolução enorme da prospecção de cenários bem como das técnicas de cenários prospectivos, e isso se deu através de acadêmicos e pesquisadores como: Rattner, Grumbach, Marcial, Araújo, Bethlem, Porto, Nascimento e Buarque, entre outros.

Quadro 2: Evolução histórica da Prospecção de Cenários

Autores	Período Ocorrido
Schwartz (2006)	Os sacerdotes foram os primeiros futurólogos do mundo que entendiam o significado de elementos pré-determinados e das incertezas críticas.
Marcial e Grumbach (2006)	Na Grécia antiga, existiam os Oráculos, que são locais, onde adivinhos, sacerdotes e sacerdotisas realizavam um discurso sobre uma condição futura. Entre os oráculos mais conhecidos, temos o destaque do Oráculo de Delfos.
Cristo (2003)	Demonstra que os profetas, presentes na religião judaica, cristã e islâmica, foram os primeiros construtores do futuro.
Schwartz (2006), Marcial e Grumbach (2006).	Após a Segunda Guerra Mundial, surgem, pela primeira vez, os cenários como um método de planejamento militar, quando a Força Aérea dos Estados Unidos, contratou um grupo de profissionais peritos em análises, para que estudassem e elaborassem os objetivos e as estratégias que deveriam ser adotados com relação ao futuro.
Moritz (2004).	Após o período Renascimento, na Itália, expandindo posteriormente para toda a Europa no período do século XV e XVI, que se tentou utilizar a ciência para visualizar o futuro, sustentado por correntes filosóficas do período.
Schwartz (2006)	Alguns autores atribuem a introdução das noções de cenários prospectivos e seu desenvolvimento a Herman Kahn.
Godet (2007)	Diz que diversos estudos foram sendo desenvolvidos, como na França, onde a metodologia de cenários foi aplicada pela primeira vez num estudo de prospectiva geográfica, realizado pelo Datar em 1970, denominada “ <i>Une image de la France em l’année 2000</i> ”.
Moritz e Pereira, (2005)	Em 1988, com o surgimento da empresa de prospectiva Global Business Network (GBN), criada por Peter Schwartz e Pierre Wack, começou a popularizar o emprego dos cenários, como instrumento de planejamento estratégico.
Buarque (2003)	No Brasil, foi na segunda metade da década de oitenta, que a técnica de prospecção de cenários começa a ser utilizada pelas empresas estatais, tais como: BNDES, a Eletrobrás, a Petrobrás e a Eletronorte.

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.4.2 Conceito

A visão prospectiva oferece uma abordagem que nos ajuda a construir o futuro. Dentro da visão prospectiva, surgem diferentes definições e conceitos de cenários, que diferem na forma e na amplitude, mas todas obedecem aos fundamentos básicos da prospectiva, que os futuros são múltiplos e incertos (MARCIAL; GRUMBACH, 2006; BODINI, 2001). O Quadro 3 apresenta uma síntese das visões destes autores.

Quadro 3: Definições de Cenários

Autores	Definições
GODET (1999, p. 18)	“um cenário não é uma realidade futura, mas uma maneira de prever o futuro, lançando luz sobre o presente em termos de todos os futuros possíveis e desejáveis”.
GODET (2007, p.111)	“é um conjunto formado pela descrição de uma situação futura dos eventos, possibilitando avançar da origem da situação para a situação futura”.
Schwartz (2006, p. 15)	“cenários são histórias sobre a forma que o mundo pode assumir amanhã, histórias capazes de nos ajudar a reconhecer as mudanças de nosso ambiente e a nos adaptar a elas”
Shoemaker e Van der Heidjen, (1992, p.41)	“cenários são ferramentas para melhorar o processo de tomada de decisão num contexto de possíveis ambientes futuros, eles não devem ser tratados como previsões capazes de influenciar o futuro, mas também não são histórias de ficção científica preparadas apenas para estimular a imaginação”.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Portanto, baseado nestes diferentes conceitos e definições apresentados pelos autores, observa-se que os cenários são ferramentas primordiais para auxiliar no processo de gestão de uma empresa, favorecendo a obtenção de informações importantes, que possibilitarão uma melhor tomada de decisão. Além disso, vão tratar da descrição de um futuro possível, imaginável ou desejável, sendo o futuro incerto e múltiplo.

Os cenários, de acordo com os autores Marcial e Grumbach (2006) e Schwartz (2006) têm como objetivo estudar as inúmeras possibilidades de futuros plausíveis existentes e preparar as organizações, para enfrentar qualquer uma delas. Além disso, tomar decisões plausíveis independente de qual futuro poderá ocorrer.

Os autores Jarke; Bui; Carroll (1998), dizem que os objetivos têm como característica o ato de estimular o pensamento sobre possíveis ocorrências, oportunidades e riscos e cursos de ação.

Segundo Marcial e Grumbach (2006), a prospecção de cenários completa tem seis elementos principais como: o título (referência), a filosofia (síntese da ideia), as variáveis, os atores, a cena e a trajetória.

Os autores complementam dizendo que as características dos cenários são: visão pluralista; ênfase no aspecto qualitativo; e capacidade de quebra de modelos mentais.

Schwartz (2000) diz que os cenários se caracterizam por ser tanto plausíveis quanto surpreendentes. Eles devem ser capazes de quebrar velhos estereótipos, e o processo de elaboração deve ser o mais participativo possível.

No planejamento de uma empresa, costuma-se utilizar vários cenários para caracterizar o intervalo no qual o futuro irá evoluir. Conforme Schoemaker (1991), existem situações em que dois cenários são suficientes; já em outros momentos, três ou quatro cenários podem ser necessários, dependendo do número de questões examinadas. Portanto, o número mais apropriado é aquele que facilita no processo de definição das estratégias da empresa.

2.4.3 Métodos de prospecção

Para elaborar a prospecção de cenários, existem diversas técnicas, mas para o Schoemaker (1993), apenas a análise de múltiplos cenários é a ferramenta mais indicada para examinar as incertezas e expandir as ideias dos gestores.

O método mais aplicável pode variar em função do segmento a que pertence a empresa, do momento que a organização estiver vivenciando e do seu estágio em termos de planejamento estratégico, que pode variar entre a fase de iniciação até a maturidade. Existem diversos métodos de prospecção conforme Quadro 4, a seguir.

Quadro 4: Métodos e técnicas de prospecção

Métodos de Prospecção de Cenários	Definições
Método de Godet	Contempla a escola Francesa da prospectiva: “ <i>La Prospective</i> ”, e é bastante conhecido mundialmente como a Análise Prospectiva. A ideia central desse método é desenvolver futuros completamente diferentes do passado, visto que os problemas sofrem mudanças constantemente e de maneira muito rápida, de modo que a velocidade é, às vezes, maior que o alcance da capacidade de solucioná-los. Apresenta inúmeras contribuições, entre elas: estimula o pensamento estratégico e a comunicação dentro das empresas; melhora a flexibilidade interna em face das respostas as questões ambientais de incerteza; proporciona melhor preparo para possíveis rupturas; e reorienta as escolhas de acordo com o contexto futuro em que as consequências podem ser inseridas (GODET; ROUBELAT, 1996).
Método de Peter Schwartz	Peter Schwartz, juntamente com Pierre Wack, fundaram a <i>Global Business Network</i> (GBN), empresa norte-americana voltada para formulação de cenários prospectivos. Esse método é focado nos modelos mentais dos gestores, tomadores de decisão, com objetivo de transformar informações de caráter estratégico em novas percepções que estimulem novas ideias (MARCIAL; GRUMBACH, 2006; SANTIAGO, 2011).
Método de Michael Porter	Tem como característica a estratégia competitiva, e a indústria como unidade para análise de cenários, uma vez que a indústria tem inúmeras incertezas sejam elas de aspectos: macroeconômicas, políticas, tecnológicas, entre outras.

	Ele tem como objetivo a elaboração de cenários industriais, que irão favorecer a empresa, no momento em que tem que escolher sua estratégia competitiva em relação ao futuro (PILATTI, VLASTUIN, 2005; MORITZ, 2004).
Método de Raul Grumbach	Raul Grumbach, foi considerado um dos pioneiros no emprego do método no Brasil. Ele que desenvolveu o método de cenários Grumbach em 1996, inicialmente como uma ferramenta para geração e análise de cenários prospectivos e evoluiu para a elaboração de planejamento estratégico com visão de futuro. Adota o conceito de Gestão Estratégica de Igor Ansoff ao seu método (SANTIAGO, 2011; CARNEIRO et al, 2011; MAGALHÃES, 2012).
Método Delphi	Foi empregado pela empresa Rand Corporation em 1948. É uma ferramenta que é utilizada para a realização da análise qualitativa, que vai explorar as relações humanas e incorporar as motivações, valores e comportamentos do ser humano. É um método que tem como base a elaboração de um questionário e será aplicado em participantes e interrogados. Após a aplicação, as respostas serão tabuladas e analisadas e retornadas aos participantes. É uma ferramenta útil para a construção do conhecimento que pode ser usada para alcançar um ou mais resultados, e para estimar os impactos e as consequências das decisões específicas (BODINI, 2001; LIMA; PINSKY; IKEDA, 2016; WRIGHT; SILVA; SPERS, 2010).
Método de Impactos Cruzados	Foi desenvolvido originalmente por Theodore Gordon e Olaf Helmer em 1966, e é muito usado nos métodos de planejamentos para cenários futuros (GORDON, 1994). Ele engloba uma variedade de técnicas que tem como finalidade avaliar a influencia que a ocorrência de determinado evento teria sobre as probabilidades de ocorrência de outros eventos (MARCIAL; GRUMBACH, 2006).
Método de Blanning e Reinig	Propõe a construção de três cenários sendo: um pessimista, um realista e otimista. É um método estruturado de avaliar as variáveis nos cenários esboçados e discutir sua implementação através de um estudo de caso (ALMEIDA; ONUSIC; MACHADO NETO, 2005).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante de todas estas técnicas e métodos de prospecção de cenários, pode-se dizer que a escolha do método mais apropriado e adequado para se aplicar, pode variar conforme o segmento a que pertence a empresa, do momento que a organização estiver vivenciando e do seu estágio em termos de planejamento estratégico, que pode variar entre a fase de iniciação até a maturidade (MELO, 2006).

2.4.4 A importância da Prospecção

Vivemos em mundo em constante transformação, onde a velocidade do aumento do conhecimento, bem como o ritmo acelerado das mudanças sociais, econômica e políticas e tecnológicas no mundo, implica e resulta em rápidas transformações no ambiente, nem sempre previsíveis e provoca rupturas de tendências. Essas forças de mudanças vêm romper os velhos hábitos, sendo, portanto, necessário a utilização da prospectiva pelas organizações, para que possam reagir com flexibilidade e sem perder o rumo.

Essas transformações e rupturas aumentam a incerteza com relação ao futuro e isso vem exigir posturas diferentes dos gestores, colocados diante de ambientes bem mais instáveis que antes (MORITZ, 2004; MARCIAL; GRUMBACH, 2006).

Diante dessa realidade, as organizações devem antecipar as possibilidades de futuro corretamente, não demasiadamente cedo e nem muito tarde (GODET; DURANCE; DIAS, 2008). Para isso, é necessário rever a elaboração das estratégias e o processo de decisão. Portanto, a prospecção de cenários é um recurso importante para se visualizar e formular situações futuros.

O autor Ackoff (1970 *apud* MASCARENHAS RIBEIRO, 2006, p. 188) menciona que “a essência de uma sabedoria empresarial é a preocupação com o futuro dos negócios. Mas, para isso, é preciso entendê-lo e controlá-lo, e esse é o grande desafio das empresas, pois ao falar de futuro, pensa-se em cenários”.

Segundo Moritz e Pereira (2005, p. 3):

a prospecção de cenários permite às organizações, não só criar seus cenários futuros, como também, ao longo do desdobramento das suas cenas e trajetórias, construir respostas rápidas às mudanças do ambiente, o que significa considerar que sem ajustes contínuos a dificuldade de compreendê-lo é muito maior.

Nesse contexto, pensar o futuro, procurando prospectar seus possíveis cenários, configura-se como a habilidade que deve ser desenvolvida na organização, uma vez que as organizações estão inseridas e envolvidas no sistema aberto do ambiente e isso gera trocas, em que ele influencia e é influenciado pelo meio, com isso as organizações devem estar vendo e reafirmando a necessidade da prospecção de cenário no ambiente organizacional.

3 METODOLOGIA

A metodologia da presente pesquisa, quanto aos fins, é uma pesquisa explicativa (esclarecer os fatos), descritiva com abordagem de descrever um fenômeno social, e exploratória (proporciona maior familiaridade com o problema). Quanto aos meios, é telematizada (uso de computador e de telecomunicações) e bibliográfica (VERGARA, 2010).

Para alcançar os objetivos deste trabalho, realizou-se uma pesquisa exploratória e descritiva, através do levantamento teórico sobre o assunto, baseando-se exclusivamente em dados secundários. A pesquisa bibliográfica e o levantamento dos dados ocorreram no período de janeiro a maio de 2019, com os dados secundários sendo obtidos a partir de livros, artigos científicos, principalmente de autores Schwartz (2006), Godet (2007), Marcial e Grumbach (2005) entre outros.

4 RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho é apresentar e demonstrar a contribuição da ferramenta de prospecção de cenários futuros na elaboração do planejamento estratégico das instituições.

Observou-se, ao longo da pesquisa, que as organizações enfrentam grandes dificuldades para lidarem com as transições e transformações que ocorrem no mundo, algumas delas abruptas e inesperadas, a exemplo da pandemia da Covid-19, que podem gerar o caos no mundo dos negócios, levando à perda de oportunidades e, no limite, até ao encerramento das atividades da empresa.

A pesquisa documental realizada permitiu observar que, até a década de 50, o planejamento de longo prazo era utilizado, a partir da crença de que o futuro poderia ser previsto a partir da extrapolação de dados do passado. Neste período, as técnicas se baseavam unicamente na projeção, para o futuro, do que havia ocorrido em períodos anteriores.

Mas, a velocidade das transformações e das evoluções tecnológica, política e econômica no mundo, bem como as turbulências e as discontinuidades atuais, mostraram que esse método do planejamento a longo prazo se tornou inviável e que esta técnica de projeção funciona apenas quando o ambiente de negócios se apresenta constante e estável, o que não é a realidade de momento.

Para realizar o planejamento estratégico da organização, num ambiente turbulento e instável, se faz necessário a utilização de ferramentas que permitam avaliar as probabilidades de rupturas e quedas de tendência, tão presentes no mundo atual.

A prospecção de cenários futuros é uma ferramenta que permite identificar estas mudanças, ameaças, oportunidades e discontinuidades singulares, que possam alterar as tendências históricas. Ela vai substituir a extrapolação por uma análise estratégica detalhada, comparando as perspectivas com os objetivos para gerar uma estratégia.

Pode ser realizada por diversos métodos de acordo com o segmento da organização, bem como sua necessidade, podendo quebrar modelos mentais e estimular a criatividade dos gestores participantes, ao pensar sobre o futuro e desenvolver novos possíveis cenários. Proporciona às organizações maior segurança para planejar no longo prazo e formular estratégias diante de ambientes turbulentos e em constante mutação.

Com a sua utilização, as empresas e os gestores têm condições de planejar as estratégias e as decisões, levando em consideração as diferentes probabilidades de futuros. Além disso, permite identificar e aproveitar as oportunidades, prevenindo contra escolhas erradas.

A prospecção de cenários é um método de planejamento estratégico adotado pelas organizações, que vai promover a flexibilização dos planos de longo prazo, possibilitando à empresa a ter a capacidade de detectar sinais de turbulência iminente, de se antecipar ao caos e de gerenciar riscos previstos, estimular novos comportamentos, promovendo a cultura organizacional. Além disso, preparam as pessoas para lidar melhor com as incertezas e imprevisibilidade do dia a dia que podem vir a ocorrer, permitindo identificar as oportunidades e ameaças, favorecendo no desenvolvimento de novas estratégias e decisões para o futuro.

Recomenda-se novos estudos, visando a sua utilização pelas empresas, para o planejamento da retomada das atividades pós-pandemia, uma situação única e inusitada, cujos efeitos nocivos não têm precedentes tanto na área da saúde, mas também nas econômica e administrativa, como forma de minimizar os riscos do negócio e avaliar novas formas de atuação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. C. de; ONUSIC, L. M.; MACHADO NETO, A. J. Proposições e experimentos sobre o método de análise de cenários no varejo brasileiro. *Anais Cladea Assembleia Anual*, 2005.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente; Guilherme Ary Plonsky. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

AULICINO, A. L. *Identificacao de problemas potenciais na construcao de cenarios e na formulacao de estrategias em uma organização: proposição de um metodo – um estudo de caso*. 2002. 275 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia e Administração de São Paulo: FEA/USP, São Paulo , out., 2002.

BODINI, V. L. *Uso da análise estrutural prospectiva para a identificação de fatores condicionantes da competitividade na agroindústria brasileira*. 165 fls. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção. Florianópolis, 2001.

BOFF, R. J. *Planejamento estratégico: um estudo em empresas e instituições do Distrito Federal*. 2003. 160 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

BUARQUE, S. H. *Metodologia e técnicas de construção de cenários regionais*. 75 fls. IPEA-Inst. Pesq. Econ. Aplicada. Brasília, fev. 2003.

CARDOSO, L. R. A. et al. Prospecção de futuro e Método Delphi: uma aplicação para a cadeia produtiva da construção habitacional. *Ambiente Construído*, Porto Alegre, v. 5, n. 3, p. 63-78, jul. /set. 2005.

CARNEIRO, Francisco S. de A. et al. Método de criação de cenários prospectivos para o ensino superior brasileiro na visão da engenharia de produção. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 31, Belo Horizonte, 2011. *Anais eletrônicos...*Belo Horizonte, 15 p. out. 2011. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_144_905_18239.pdf. Acesso em: 20 fev. 2019.

CRISTO, C. M. P. N. Prospectiva estratégica: instrumento para a construção do futuro e para a elaboração de políticas públicas. *Revista do Serviço Público*. Ano 54. n. 1. pp. 63-78. Jan./mar., 2003.

DORO, Tânia M. S. *Cisnes negros e saltos altos: prospecção de cenários para a indústria de calçados femininos de Franca - SP no horizonte 2011-2020*. 2012. 109 f. Dissertação

(Mestrado Acadêmico Interdisciplinar em Desenvolvimento Regional). Uni-FACEF Centro Universitário Municipal de Franca, Franca, 2012.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1990.

GIACOBBO, M.. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. *Revista TCU - Tribunal de Contas da União*. n. 74, p. 73-107. 1997.

GODET, M. Manuel de prospective stratégique. Tome 2: *L'Art et la méthode*: Cap. 4: *La méthode des scénarios*. pp.109 – 153. 427 p. 3 ed. Paris: Dunod, 2007.

_____. The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls. *North-Holland*. 20 p. nov. 1999.

GODET, M.; DURANCE, P.; DIAS, J. G. A . Prospectiva estratégica para as empresas e os territórios. *Caderno LIPSOR*, n. 20. Lisboa: Editora Dunod: Coleções TOPO, 2008.

GODET, M.; ROUBELAT, F.. Creating the Future: The Use and Misuse of Scenarios. *Long Range Planning*. v. 29. 2 ed., abril, 1996.

GORDON, T. J. *Cross Impact Method*, United Nations University Millennium Project, 1994.

JARKE, M.; BUI, X. T. e; CARROLL, J. M.. Scenario Management: An Interdisciplinary Approach. *Requirements Engineering Journal*, 1999.

KOTLER, P.; CASLIONE, John A. *Vencer no caos: lições do guru de administração e marketing para uma gestão eficaz em tempos de turbulência*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LIMA, M. O.; PINSKY, D.; IKEDA, A. A. *A Utilização do Delphi em Pesquisas Acadêmicas em Administração: um Estudo nos Anais do EnAnpad*. pp. 1- 13. maio, 2016.

LINDKVIST, Magnus. *O guia do caçador de tendências: como identificar as forças invisíveis que moldam os negócios, a sociedade e a vida*. 188 p. Tradução de Leonardo Abramowicz. São Paulo: Ed. Gente, 2010.

MAGALHÃES, K. D.. *Cenário Competitivo: Utilização do Método de Grumbach para elaboração dos cenários prospectivos nos quais as micros e pequenas empresas competirão em 2020*. 142 f. Dissertação (Mestre em Administração). FACCAMP - Faculdade Campo Limpo Paulista - Programa de Mestrado em Administração. Campo Limpo Paulista, 2012.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R.. S. *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MARÇAL, C. A. M. *A avaliação de desempenho empresarial: o passo seguinte à implementação do sistema de gestão*. 136 fls. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Fundação Getúlio Vargas (FGV). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2008.

MASCARENHAS RIBEIRO, M. de P. Planejamento por cenários: uma ferramenta para a era do conhecimento. *Revista Intersaberes*, vol. 1, n. 1, p. 186 – 202, jan./jun. 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, L. C. de. *Planejamento estratégico e a prospecção de cenários: uma experiência no Instituto Lauro de Souza Lima*. 2006. 184 fls. Dissertação (Mestrado em Ciências). Programa de Pós-Graduação em Ciências. São Paulo, 2006.

MIETZNER D.; REGER, G. Advantages and disadvantages of scenario approaches for strategic foresight. *Int. J. Technology Intelligence and Planning*, v. 1, n. 2, pp. 220 - 240, 2005.

MORITZ, G. de O. *Planejando por Cenários Prospectivos: a construção de um referencial metodológico baseado em casos*. 152 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MORITZ, G. de O.; PEREIRA, Mauricio F. Planejamento de cenários: a evolução do pensamento prospectivo. *Revista de Ciências da Administração*, v.7, n.13, 20 p, jan./jul. 2005.

MORITZ, G. de O.; NUNER, R.; PEREIRA, M. F. Os métodos de prospecção de cenários e sua aplicação nas organizações: um estudo de caso no período 1998-2008. *FACES Revista Administração*. Belo Horizonte v. 7, n. 2, p. 68-83, abr./jun. 2008.

OLIVEIRA, O., V. de.; FORTE, S. H. A. C. *O uso de cenários prospectivos na formulação da estratégia: Uma aplicação na indústria bancária brasileira*. VII Convibra Administração. 16 p. 2010. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1492.pdf. Acesso em: 20 maio 2019.

PILATTI, L. A.; VLASTUIN, J.. Metodologia para a construção de cenários prospectivos para o esporte. *Lecturas – Educación Física y Deportes*, Buenos Aires, ano 10, v. 85, 2005. Disponível em: <https://www.efdeportes.com/efd85/cenarios.htm>. Acesso em: 09 mar. 2019.

SANTIAGO, R. C. *Proposta metodológica para construção de cenários prospectivos de preservação de acervos arquivísticos digitais pela casa de Oswaldo Cruz no Horizonte Futuro 2022: rumo a uma gestão estratégica dos riscos e incertezas*. 150 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde Pública). Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro, 2011.

SCHOEMAKER, P. J. H. When and how to use scenario planning: any heuristic approach with illustration. *Journal of Forecasting*, v. 10, p. 549-564, 1991.

_____. Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation. *Revista de Gestão Estratégica*, vol. 14, pp. 193-213, 1993.

SCHWARTZ, P. *A arte da visão de longo prazo: caminho para um insight estratégico para você e sua empresa*. Trad. Luiz Fernando M. Esteves. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2006.

_____. *The art of long view: planning for the future in na uncertain world*. New York: Doubleday, 2000.

SCHOEMAKER, P. J. H.; VAN DER HEIJDEN, C. A. J. M. Integrating Scenarios into Strategic Planning at Royal Dutch/Shell. *Strategy & Leadership*. v. 20 n. 3. pp. 41 -46. mai./jun. 1992.

SILVA, F. de A; GONCALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, vol. 4, núm. 3, pp. 458-476, set. /dez., 2011.

STREBEL, P.. *Breakpoints: como as empresas exploram mudanças radicais nos negócios*. Tradução de Vidal Varella Filho. 249 p. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 10 ed. Ed. Atlas: São Paulo, 2010.

WRIGHT, J. T. C.; SILVA, A.T. B.; SPERS, R. G. Prospecção de cenários: uma abordagem plural para o futuro do Brasil em 2020. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo*, v. 9, n. 1, p. 56-76, jan. /abr. 2010.