

Era Uma Vez O Futuro! – O Que Se Tem produzido No Século XXI Sobre Cenários Na Academia Brasileira De Administração?

Autoria: Maria da Graça de Oliveira Carlos, Hugo Pereira Filho, Celso Miranda de Carvalho, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, Dafne Oliveira Carlos de Moraes

Resumo

A pesquisa mapeia a produção científica brasileira no tema cenários estratégicos nos anos 2001 a 2012, determinando o perfil de estudos realizados pela academia brasileira de administração no período, destacando a quantidade de trabalhos, autores e proveniência, temas pesquisados, modelos teóricos e técnicas utilizadas. O estudo é descritivo, qualitativo e investigou 154 periódicos Capes B3 e acima, Enanpad/3E por palavras-chave associadas ao estudo de cenários, abrangendo 21.549 artigos pesquisados. Foram encontrados 387 trabalhos dos quais apenas 38 trataram efetivamente de cenários. Estiveram envolvidos 84 autores com destaque para IES das regiões Sudeste, Nordeste e Sul.

1 Introdução

"O futuro do passado é no futuro. O futuro do presente é no passado. O futuro do futuro está no presente." (John McHale, 1969)

O desejo humano de conhecer o futuro é ancestral. Motivado por esse desejo, desde as mais remotas eras, o homem tentou, ao longo dos tempos, descobrir formas de como antecipar os acontecimentos. Nessa tentativa percorreu caminhos, criando panacéias, que em cada momento da história da humanidade assumiram as peculiaridades de sua época. Na Antiguidade os oráculos míticos anunciavam o amanhã sob as bênçãos e maldições de deidades. Na Idade Medieval os bruxos, magos e adivinhos insistiam no exercício da visão de futuro a despeito da Santa Inquisição. Na Modernidade, o positivismo deu à luz a ciência e com ela o desejo de controlar a natureza passou a ser sistematizado. A contenda epistemológica entre filósofos e cientistas pareceu privilegiar os últimos, e suas práticas e descobertas traçaram os conceitos, dimensões e limites do universo.

A visão de futuro superou a abordagem profética e ensaios de futurologia, assimilou a ciência e então passou a adotar técnicas numéricas de previsão. Conhecer o futuro não seria mais, tão somente, um desejo profundo do ser, mas uma necessidade premente.

Os estudos e pesquisa de vocação prospectiva (*future studies*) fazem parte de uma disciplina que inclui todas as formas de estudo do futuro (McHALE, 1976 apud MASINI) desde a extrapolação de tendências, que é a forma mais fácil e de maior utilização até a utopia. A antecipação e ação mantêm uma relação dialética permanente. Esta dialética é baseada em duas abordagens diferentes, mas, além disso, pode ser resumido por duas questões: o que pode acontecer? O que posso fazer (JOUVENEL, 1999)?

Carlos, Paiva e Forte (2002) pesquisaram 3.152 trabalhos de 1997 a 2001 e identificaram sete trabalhos acadêmicos, direcionados ao assunto cenários, sendo que, destes, três abordaram a técnica Delphi, um explorou a metodologia prospectiva dentro da perspectiva da escola de cenários da Shell, outros dois realizaram um ensaio conceitual acerca de técnicas diversas, quer no aspecto projetivo e prospectivo, e o último enfocou a construção de cenários a partir de observação.

Rossoni et al. (2007) investigaram a área de Estratégia em Organizações e seus eixos temáticos. Este estudo analisou 765 artigos publicados entre 2001 e 2006, nos Anais dos Enanpad e 3E, a fim de avaliar quantitativamente os delineamentos de pesquisa utilizados pelos trabalhos ao longo do período e analisar tendências expressas em termos de padrões de estratificação e cooperação na área. Em que pese tratar-se a estratégia de rumos e direções que envolvem um horizonte temporal o assunto cenários não foi sequer tangenciado.

Mendonça (2011) estudou a prática de cenários na administração pública verificando que os meios e formas de publicação científica na área parecem não privilegiar ou não ter tido grande demanda na publicação de estudos prospectivos nos anos recentes. A análise dos textos encontrados pelo autor mostrou o uso de técnicas quantitativas e qualitativas utilizadas a partir das bases teóricas selecionadas e das demandas dos objetivos das pesquisas.

Silva, Spers e Wright (2012) investigaram as bases de dados de periódicos acadêmicos classificados pela Capes como nível A e B, e eventos nível E1 e encontraram 24 trabalhos no período de 1997 a 2009, relacionados à temática de cenários. Os autores verificaram práticas de construção de cenários no segmento privado, em setores de atividade econômica, além de experiências corporativas bem sucedidas, planejamento estratégico e geração de cenários no setor público para desenvolvimento econômico e tecnológico.

Outros trabalhos bibliométricos têm sido realizados pela academia em diversas áreas temáticas de gestão conforme observado por Colla, Martins e Kato (2012) que encontraram 194 *papers*, nos quais prevalecem estudos organizacionais, de visão determinista, voltados ao

ambiente interno e à realidade contingencial das empresas. Contudo, não foram observados outros estudos específicos sobre a visão de futuro da academia brasileira de administração, voltados a avaliar sua preocupação com a dimensão de longo prazo no horizonte estratégico.

Visando suprir essa lacuna, o presente estudo se insere nessa temática, ao buscar resposta para a seguinte questão: Quais as contribuições da academia brasileira de administração referente aos estudos do futuro, de prospectiva e de cenários no sec. XXI? - Qual a incidência de estudos na temática de cenários? O que abordam? Que tipo de estudos tem sido realizado? Quais métodos e delineamentos são adotados? E por fim, quem se dedica a esses estudos no país?

Assim, a pesquisa tem como objetivo mapear a produção científica brasileira no tema cenários estratégicos nos anos 2001 a 2012, determinando o perfil de estudos realizados pela academia brasileira de administração no período, com destaque para a quantidade de trabalhos, de autores e sua proveniência, dos temas pesquisados, modelos teóricos e técnicas utilizadas. Para tanto verifica as publicações na área de gestão, no período considerado, tomando como base todos os periódicos classificados pela Capes como B3 e acima, e os Eventos Enanpad e 3E.

Apoiados na visão de Schorske (2000; 1988) que discute a necessidade de se libertar do historicismo para pensar o presente e o futuro, bem como na perspectiva visionária do fim-de-século que torna o ambiente político e social arrojado e propenso a inovações, acredita-se que a virada do século tenha podido tornar a academia brasileira de administração mais profícua quanto à existência de trabalhos com ênfase na visão de futuro, porém, fundamentados nas dimensões culturais de Hofstede (1991), pressupõe-se que haja uma prevalência de trabalhos focados em conjuntura, com maior foco nas perspectivas de resultado financeiro, tais como na projeção de receitas, estimativa de clientes e aumento de mercado. Assim, há uma expectativa de encontrar mais estudos na área de marketing e finanças, com técnicas quantitativas específicas de finanças e horizonte temporal curto, inferior a cinco anos. Outrossim, acredita-se que haja estudos prospectivos com técnicas qualitativas de cunho intuitivo. Tais pressupostos fundamentam-se no viés determinista já referenciado anteriormente e apontado nos estudos de Machado-da-Silva, Cunha e Amboni (1990).

A relevância do estudo pode ser considerada quanto ao aspecto da visão estratégica da academia brasileira de administração, sua dimensão pragmática ao tratar da capacidade de vislumbrar o futuro e tratar desse futuro como um fato possível, verossímil, um devir que pode ser ameaça ou oportunidade e que se insere no processo estratégico. Espera-se acrescentar um conhecimento das práticas da própria academia, aos seus pares e com isso trazer reflexão e discussão sobre o tema da estratégia.

2 Revisão da Literatura

Em relação ao passado a vontade do homem é vã, sua liberdade é nula e o poder inexistente. O passado é um lugar de fatos conhecidos, mas que oferece a possibilidade para várias interpretações. De outro modo, o futuro é para o homem, como sujeito do conhecimento, o domínio da incerteza; e como sujeito da ação o domínio da liberdade e do poder. Como domínio da incerteza, o futuro é incognoscível (JOUVENEL, 1972).

Nem profecia nem previsão - conceito teológico reservado para o conhecimento que somente Deus tem o futuro – dizia Voltaire. A previsão não está sujeita a pré-dizer o futuro – a nós revelado como se fosse algo já feito - mas ajudar-nos, sim, a construir o futuro. Ela nos convida a refletir, a realizar e a construir algo que não está decidido e que cujos mistérios poderão ser desvendados após intervenção e reflexão (JOUVENEL, 1999).

Masini (2000) explica que três conceitos se emaranham e dão lugar a interpretações distintas: os estudos e pesquisas de vocação prospectiva (*future studies*), a previsão (*forecast*) e a prospectiva (*prospective*).

Bell (1973) aponta uma tipologia segundo a qual há diferentes meios de estudar o futuro da sociedade: a) pela extrapolação social a partir do passado e do presente em direção ao futuro; b) pelo estudo de elementos fundamentais e históricos da mudança social, que implica criteriosa análise histórica, visando identificar as tendências mais fortes e dominantes; e c) pela escolha de quadros de referência específicos, a partir dos quais as tendências mais fortes são projetadas para o futuro próximo ou remoto.

A previsão é uma afirmação concernente às escolhas e consequências de problemas relacionados ao futuro (JANTSCH, 1967). Baseada em dados e tendências, a previsão tem larga utilização e aborda a incerteza fundamentada em probabilidades com certo nível de confiança. A previsão constrói um futuro à imagem do passado, enquanto a prospectiva se volta para um futuro decididamente diferente, pois os problemas mudam mais depressa do que se resolvem, e prever tais mudanças torna-se mais importante do que encontrar soluções relativas a problemas do passado (GODET, 1993).

Não existe uma terminologia universalmente aceita para designar os estudos e pesquisas relativas à prospectiva, pois se trata de uma disciplina relativamente nova, cujos construtos não são estáveis, não existindo um acordo comum sobre uma teoria única porque a terminologia de base depende do lugar e do período de desenvolvimento (MASINI, 2000). A autora ressalta várias abordagens acerca do futuro, as quais podem ser expressas por meio da diversidade de terminologias sintetizadas: antecipação, conjectura, *foresight*, *futuristics*, *futuribles*, futurologia, predição, *forecast*, prognóstico, projeção e prospectiva.

Uma estratégia prospectiva integra as duas dimensões, tanto da abordagem política como da tecnologia, e se decompõe em três fases, quais sejam: o inventário dos símbolos ou figuras concebíveis do futuro; a definição de metas assinaladas; e a definição das visões e meios capazes de atingir estas metas (POIRIER, 1969 apud ROUBELAT, 1998).

Roubelat (1998) aponta o aspecto multidimensional da abordagem prospectiva, ressaltando a prospectiva geral que se interessa pelo homem como espécie, e a prospectiva estratégica que reduz sua perspectiva ao campo decisório das organizações. Assim a prospectiva surge como um processo de inovação intelectual, relacionado à apreensão do vir-a-ser, e se torna estratégica a partir do interesse das organizações quanto às possibilidades de mudança do ambiente e de sua própria dinâmica, e da visão dos cenários possíveis a partir dessa mudança. Esses cenários podem apresentar diferentes níveis e dimensões quanto ao ambiente global, competitivo e organizacional, explicitados a seguir. O nível global abrange interesses relacionados à evolução política, econômica e social de um determinado âmbito e gerando a construção de cenários de ambiente geral. O segundo nível concentra-se no ambiente da concorrência ou nos setores de atividade em que atuam as organizações. O terceiro evidencia as múltiplas possibilidades de evolução empresarial de acordo com um conjunto de cenários que podem ser desencadeados, quer em função da pressão ambiental sobre as corporações ou a partir de uma ação empresarial sobre o ambiente, para reagir a mudanças ou mesmo para provocá-las (ROUBELAT, 1998) (Quadro 1).

Quadro 1: A prospectiva estratégica e seus níveis.

Nível dos cenários	Escala	Dimensões principais
Ambiente global	Mundo, continente, país, região	Política, Economia e Sociedade
Ambiente competitivo	Setor industrial	Tecnologia, Estrutura setorial e Mercado
Opções estratégicas	Empresa	Domínio de atividade, Investimento Organização Relações sociais

Fonte: Roubelat (1998)

Wack (1985a; 1985b) explica que as organizações diferem profundamente em sua eficácia e na capacidade e velocidade para transformar o potencial de pesquisas científicas voltadas para novos produtos ou processos.

Huss (1988, p.21), distinguem os seguintes aspectos nas técnicas de elaboração de cenários: lógica intuitiva (*intuitive logics*), análise do impacto cruzado (*cross-impact analysis*) e análise do impacto das tendências (*trend-impact analysis*).

A principal empresa a oferecer serviços no desenvolvimento de cenários de planejamento de negócios usando lógica intuitiva foi SRI (Stanford Research Institute International). Esta abordagem foi usada pela Royal Dutch Shell para desenvolver os cenários descritos por Wack (HUSS e HONTON, 1987).

A abordagem da lógica intuitiva assume que as decisões de negócios são baseadas em um conjunto complexo de relações entre fatores econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, recursos e meio ambiente e consiste de uma série de oito passos: 1) Analisar as decisões e preocupações estratégicas; 2) Identificar os principais fatores de decisão; 3) Identificar as principais forças ambientais; 4) Analisar as forças ambientais; 5) Definir a lógica dos cenários; 6) Elaborar os cenários; 7) Analisar implicações para fatores de decisão-chave; e 8) - Analisar implicações para estratégias de decisão (HUSS, 1988). Por outro lado, a análise do impacto de tendências foi uma reação ao rigor do desenvolvimento de cenários pela Lógica Intuitiva. Foi uma iniciativa do *Futures Group* e consiste em cinco etapas: 1) Coletar dados de séries temporais; 2) Gerar uma extrapolação preliminar; 3) Estabelecer probabilidades de eventos que ocorrem ao longo do tempo; 4) Modificar a extrapolação; 5) Escrever cenários de, pelo menos, duas das previsões (HUSS, 1988).

Por muitos anos, os cientistas sociais têm usado métodos intuitivos de previsão que dependem da confiança na opinião e discernimento de especialistas. Pesquisas, entrevistas, técnicas Delphi, análise morfológica, grupo nominal, e *brainstorming* são apenas algumas das técnicas desenvolvidas para reunir essas informações de forma sistemática. Assim, a Análise de impactos cruzados foi desenvolvida a partir da necessidade de inter-relacionar as previsões intuitivas de vários eventos, haja vista que se considerou irreal prever um evento isoladamente da ocorrência de outros eventos-chave e seus impactos (HUSS & HONTON, 1987).

Os autores apontam que foi o estudo de impactos cruzados foi desenvolvido por Helmer e TJ Gordon em um estudo de 1966 para a Kaiser Aluminum Co, e que os maiores praticantes de análise de impactos cruzados são as Universidades de Massachusetts, de British Columbia e do Sul da Califórnia que adotam em seus centros de estudos e pos-graduação. É constituída por oito etapas: 1) Definir tema e período de tempo; 2) Identificar os principais indicadores; 3) Projetar os indicadores-chave; 4) Identificar eventos de impacto; 5) Desenvolver distribuições de probabilidades de eventos; 6) Estimar os Impactos de eventos sobre tendências; 7) fazer a análise de impacto cruzada completa; 8) Executar o modelo.

A origem do planejamento usando cenários remonta à Antiguidade, quando os exércitos o utilizavam como técnica na preparação de batalhas. Nos anos 1930 o mundo empresarial fez sua primeira tentativa séria de lidar sistematicamente com o futuro. Diversas ‘ferramentas de presciência’ foram desenvolvidas sob o nome genérico de planejamento (GEUS, 1998, p.29). Nos anos 1940, as empresas dividiram a gerência em dois blocos, que representavam ‘aqueles que fazem’ e ‘aqueles que planejam’. Estes últimos foram agregados à área de finanças e contabilidade e a visão de futuro passou a ser traçada com base no comportamento histórico da empresa. Considerando dados em série, foram traçadas projeções fatuais e quantificadas, que reprisavam o passado com uma roupagem de amanhã. Essa tarefa de preocupar-se com o futuro, apesar de basear-se no passado, tinham um aspecto de questionar o desdobramento da atividade econômica e, de algum modo, perscrutar o ambiente para especular como seria o mundo exterior. Até 1950, tentou-se repassar à gerência de linha o ferramental de planejamento, de modo a que fosse incorporado nos seus processos de

decisão. Lembra o autor que a visão de planejamento repassada “não costuma significar aprender a antecipar futuros possíveis, construir memórias desses futuros e preparar-se para eles. Ao contrário, o ato de planejar é, tipicamente, visto como o trabalho de minorar a incerteza por meio da previsão”.

No Brasil, as questões associadas às práticas prospectivas e aos estudos do futuro remetem a iniciativas institucionais de âmbito governamental e ações pontuais em entidades diversificadas de cunho empresarial, pesquisas tecnológicas e acadêmicas.

No setor público, registram-se ações do Governo brasileiro, por meio dos Ministérios do Desenvolvimento, Indústria e Comércio – MDIC e da Ciência e Tecnologia – MCT com o programa Prospectar, dedicado a pensar soluções para o desenvolvimento com ênfase no segmento da indústria e suas cadeias produtivas. A iniciativa evoluiu para uma área estruturada de Estudos, Análises e Avaliações abordando a prospecção tecnológica com uso de métodos, Informação sobre Prospecção em Ciência, Tecnologia e Inovação e a aplicação em decisões estratégicas.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES introduziu a metodologia de cenários para avaliar impacto de incertezas sobre os rumos do país e, o seu papel como banco de desenvolvimento e investimentos nos resultados empresariais (MARQUES, 1988).

A abordagem da pesquisa acadêmica demonstrou a existência de iniciativa marcante, quanto ao estudo de prospecções e cenários no Brasil, por meio da Fundação Instituto de Administração – FIA, entidade da FEA/USP que mantém um centro de estudos e pesquisas denominado Programa de Estudos do Futuro – PROFUTURO, uma área de especialização da entidade, dedicada à previsão tecnológica com projeção de indicadores, análise de impactos sociais e elaboração de cenários, contemplando as evoluções alternativas do ambiente futuro onde atuarão as corporações (CARLOS, PAIVA e FORTE, 2002). Ainda no meio acadêmico encontra-se o Núcleo de Estudos do Futuro – NEF representante no Brasil das atividades da Rede Internacional de pesquisadores do Projeto Milênio (<http://www.millennium-project.org/>), que lida com os 15 Desafios Globais, estabelecidos pela entidade americana. O NEF está sediado na Pontifícia Universidade Católica – PUC/SP.

Vale registrar a criação da recente Rede Brasileira de Prospectiva (RBP) que integra organizações de setores distintos, os quais atuam na área de cenários e planejamento estratégico, em vários campos, quais sejam: políticas públicas, indústria, produção científica e tecnológica, militar, educacional, territorial, financeira, metrologia, agrícola, entre outras.

A RBP visa consolidar a proposta do pensamento prospectivo no Brasil, de forma a gerar benefícios para as organizações participantes. A rede funciona por meio de encontros presenciais e virtuais. É aberta para a participação de qualquer organização que deseje participar do processo de consolidação do pensamento prospectivo no Brasil (<http://www.prospectivabrasil.org.br/>) e representa uma perspectiva de crescimento do tema na sociedade de forma estruturada.

3 Metodologia

O objetivo deste artigo é mapear a produção científica brasileira no tema cenários estratégicos nos anos 2001 a 2012. Para tanto, a pesquisa se delineou como documental, tomando como referência os periódicos listados no portal CAPES na área de administração, com classificação B3 ou superior.

Esse tipo de pesquisa é bastante recorrente, como notaram Silva e Campos Filho (2007). É grande a variedade de estudos bibliométricos na academia brasileira de administração, como é o caso, a título de ilustração, dos trabalhos de Bernardo e Campos Filho (2007), Rossoni et al (2007), e outros, dentre os onze artigos apresentados no Encontro de Estudos de Estratégia (3E) promovido pela ANPAD (Associação Nacional de Pós-

Graduação em Administração). Merece destaque o trabalho de Mendonça (2011), que revisou a literatura acerca das técnicas de prospecção e análise de cenários futuros nos governos e na administração pública brasileira entre os anos 2001 e 2010.

O estudo é descritivo no que diz respeito aos objetivos. Já quanto às variáveis a pesquisa é qualitativa e considera os periódicos, edições, *papers* pesquisados e identificados; suas características, autores e proveniência.

No tocante à abrangência é um levantamento de dados secundário. Os dados são oriundos de fontes documentais contidas nos periódicos de administração cujas edições tenham sido publicadas a partir de 2001. Já quanto à dimensão temporal é retrospectiva e longitudinal.

O universo da pesquisa abrange, inicialmente, o contingente de 470 periódicos obtidos a partir da listagem QUALIS CAPES com uso de filtro para a área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo e os papers de Anais de encontros do ENANPAD e 3E. Sobre esse contingente foi feita uma nova seleção com a exclusão de revistas internacionais e de todos periódicos que tratassem de assuntos não pertinentes à área de conhecimento estudada, os quais foram identificados um a um. A amostra final se constituiu de 154 periódicos, nos quais foram pesquisadas todas as edições publicadas no período de janeiro de 2001 a dezembro de 2012. Quanto às edições dos eventos EnANPAD e 3E, ocorridas entre 2001 e 2012, montaram em 10.034 artigos, sendo a amostra trabalhada de 208 papers.

Dessa forma, foram realizadas buscas em 154 periódicos, incluindo 11.515 artigos científicos em 1439 edições. Cada periódico foi consultado em seu próprio site e as edições foram verificadas visualmente, uma a uma. Os parâmetros de entrada, considerada a pesquisa no campo “título” de cada artigo, foram as palavras-chave seguintes: “cenário”; “prospectiva”; “estudo do futuro”; “previsão”; “projeção”; “prospecção”; “*foresight*”; “*forecast*”; “horizonte estratégico”; “tempo”; “horizonte temporal”; “estimação”; “tendência”; e “futuro”. Da pesquisa resultaram 179 artigos encontrados contendo os descritores no título. Assim, o universo de artigos investigados constituiu-se de 21.549 *paper* e a amostra final consistiu em 387 trabalhos analisados. O detalhamento da base verificada está na tabela 1.

Tabela 1: Universo e amostra.

Qualis	Periódicos		Edições pesquisadas	Artigos investigados	Quant artigos identificados	Artigos com pesquisas de cenários
	População	Amostra				
A1	76	0	0	0	0	0
A2	82	17	364	3188	40	4
B1	102	32	134	1104	56	6
B2	58	38	761	5914	21	1
B3	152	67	180	1309	62	8
	470	154	1439	11515	179	19

Fonte: Pesquisa Direta (2013)

Igualmente, pesquisou-se a base de artigos apresentados nos eventos Enanpad e 3E realizados a partir de 2001, a partir do procedimento adotado por Mendonça (2011): elencouse, para cada edição dos citados eventos, os títulos de todos os trabalhos apresentados, procedendo-se em seguida à busca dos parâmetros de pesquisa já mencionados em cada edição. Dos mais de 10.000 artigos pesquisados foram obtidos, inicialmente, 208 trabalhos, sendo 9 apresentados nos Encontros de Estudos de Estratégia e 199 no Encontro Nacional da ANPAD. Na etapa seguinte, realizou-se a análise de conteúdo interno dos *paper*, a partir do título, do resumo e do texto integral para identificar o objeto efetivo de estudos. Desse segundo e definitivo filtro resultaram 19 artigos, sendo 6 publicados nos eventos 3E e 13 nos Enanpad (Tabela 2).

Tabela 2: Artigos encontrados nos eventos EnANPAD e 3E – 2001-2012

Ano	Total de artigos investigados			Quant artigos identificados			Artigos com pesquisas de cenários após análise		
	EnANPAD	3E	Total	EnANPAD	3E	Total	EnANPAD	3E	Total Geral
2001	426	0	426	17	0	17	2	0	2
2002	552	0	552	18	0	18	1	0	1
2003	631	72	703	21	3	24	0	2	2
2004	788	0	788	12	0	12	1	0	1
2005	796	99	895	16	1	17	1	1	2
2006	840	0	840	17	0	17	0	0	0
2007	965	128	1093	18	0	18	2	0	2
2008	1.004	0	1004	18	0	18	0	0	0
2009	879	137	1016	15	2	17	2	1	3
2010	854	0	854	20	0	20	2	0	2
2011	873	123	996	16	3	19	1	2	3
2012	867	0	867	11	0	11	1	0	1
Total	9475	559	10034	199	9	208	13	6	19

Fonte: Pesquisa secundária (2013)

Os dados foram obtidos a partir de consulta ao sítio eletrônico da web de todos os periódicos por meio de observação estruturada com uso de formulário de apoio como instrumento, com uso de descritores específicos no título ou palavras-chave.

O instrumento de coleta dos dados foi baseado em roteiro estruturado em duas etapas contendo campos: a) inicialmente para fins de anotação dos periódicos, edição, volume, quantidade de *paper* de cada edição, *papers* identificados contendo as palavras-chave; b) na segunda etapa, após a identificação e *download* dos artigos, para fins de verificação das características dos *papers* identificados quanto aos itens – Tema de estudo; Objetivos dos trabalhos; Modelo teórico adotado; Técnica de análise utilizada; Identificação dos Autores, proveniência.

Na primeira etapa da avaliação e de posse dos trabalhos selecionados com as palavras-chave de referência, os trabalhos passaram por leitura para identificação e anotação dos elementos básicos da pesquisa, visando avaliar proveniência dos estudos quanto à autoria, IES e região respectiva, temáticas abordadas, técnicas e modelos utilizados. Foram segregados para análise todos os trabalhos com abordagem de temáticas de longo prazo e efetivamente caracterizados como estudos do futuro, sendo possível selecionar 38 trabalhos que foram o objeto de estudo.

A Análise dos dados foi feita de forma qualitativa, mediante a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave e conteúdo dos artigos identificados, verificando os objetivos, modelo teórico e procedimentos metodológicos, de acordo com terminologia de estudos do futuro (MASINI, 2000); níveis de prospectiva estratégica (ROUBELAT, 1998) e abordagem técnica de elaboração de cenários (HUSS & HONTON, 1988)

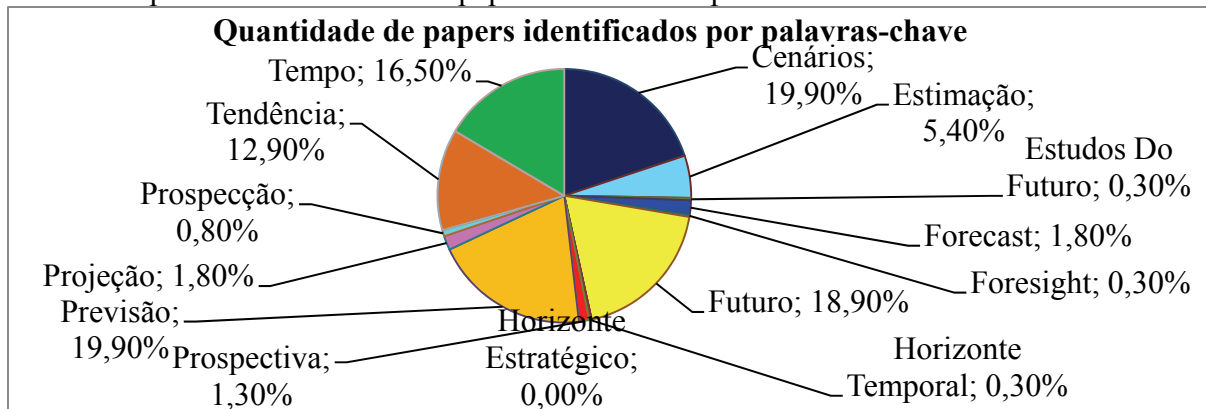
4 Resultados

A partir dos dados investigados, e considerando os 14 descritores utilizados para a busca de artigos, foram encontrados 387 artigos entre os 21.549 *papers* existentes. Os achados iniciais correspondem a apenas 1,8% do universo de pesquisa e sobre esse contingente de trabalhos foram observadas características que apontam um perfil das pesquisas.

Com relação aos parâmetros de referência, os trabalhos obtidos mostraram que as principais palavras-chave utilizadas equivalem a 93,5% dos trabalhos, com destaque para os

termos previsão e cenários, cada uma delas com (19,9%); futuro (18,9%); tempo (16,5%); tendência (12,9%) e estimação (5,4%). Com isso, pôde-se observar que as demais palavras-chave representam apenas 6,5% do contingente de trabalhos (Gráfico 1).

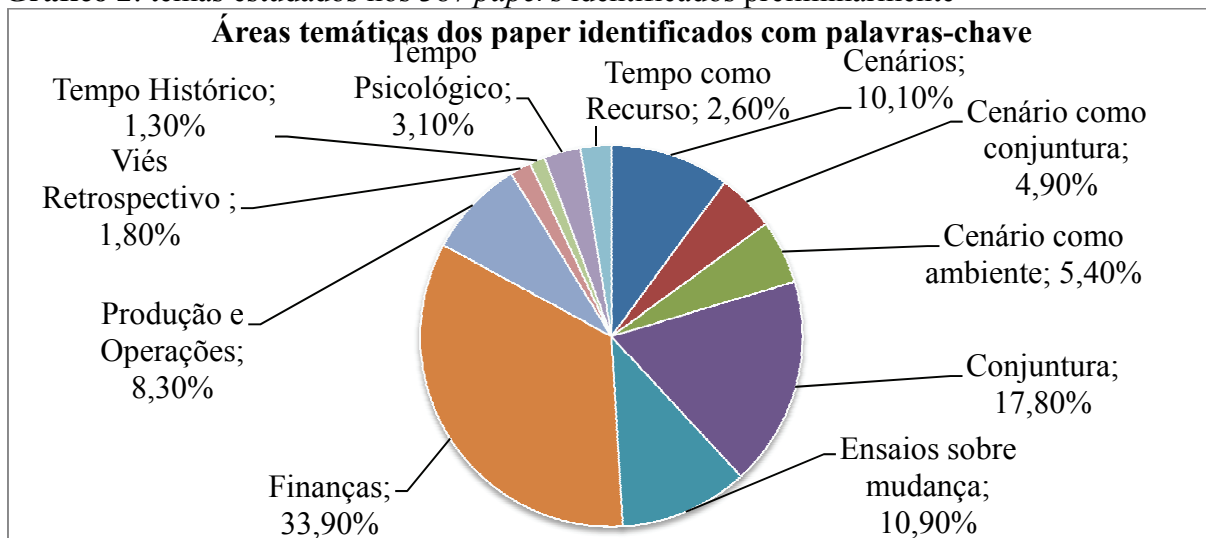
Gráfico 1: palavras-chave dos 387 paper identificados preliminarmente



Fonte: pesquisa secundária (2013)

A análise preliminar mostrou também que as temáticas investigadas nos trabalhos tratam, em sua maioria, de problemas relacionados a finanças (33,9%) haja vista que abordam modelos de solvência, previsão de vendas, precificação, custos e resultados, variação de preços de ações, câmbio e assemelhados.

Gráfico 2: temas estudados nos 387 papers identificados preliminarmente



Fonte: pesquisa secundária (2013)

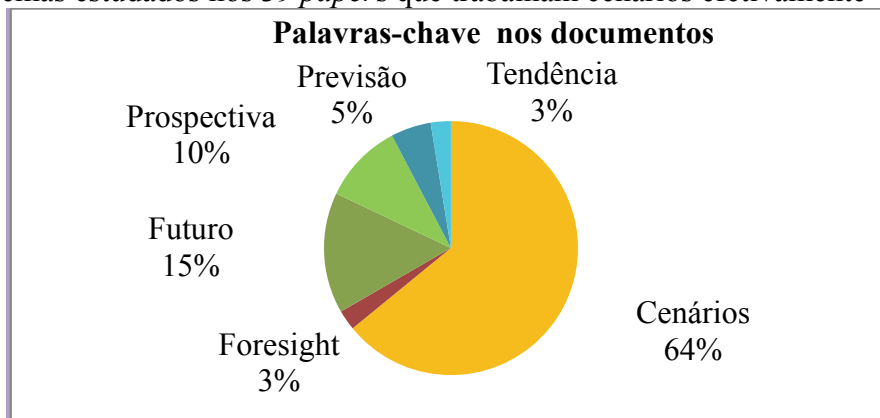
Outros aspectos tratados contemplam questões relacionadas a temáticas conjunturais, que representam 17,8% das pesquisas e estudos que tratam de produção e operações (8,3%). Nesse sentido, a análise preliminar aponta que os principais interesses dos estudos realizados e voltados às temáticas de cenários e futuro contemplam 60% dos papers identificados com as palavras-chave de referência investigadas e, abordam, com efeito, o presente ou futuro breve, de curto prazo.

As discussões relacionadas ao tempo revelaram abordagem do termo no aspecto histórico (1,3%); psicológico (3,1%); como recurso (2,6%) e, até mesmo, com viés retrospectivo. Contudo, a visão de futuro também se mostrou presente, sendo que 11% dos

trabalhos se preocuparam com temáticas de mudança, de forma extemporânea e como debate; outros 10% confundiram a discussão com aspectos conjunturais e por fim, verificou-se que apenas 10% da pesquisa tratam efetivamente de temáticas em longo prazo (cenários), o que está evidenciado no Gráfico 2.

Os dados da análise preliminar permitem observar que há prevalência de temáticas de curto prazo e até mesmo conjunturais, o que fica evidenciado pela produção acadêmica realizada pela academia brasileira de administração no século XXI, pois dos 387 trabalhos encontrados inicialmente com menção a palavras-chave voltadas a cenários e estudos do futuro aproximadamente 80% não o fazem. Além disso, mesmo quando houve a declaração expressa da realização de estudos de cenário (19,1%)s, os termos se referiram a pesquisas que abordaram cenários com o significado de ambiente físico (5,4%) ou como situação conjuntural no tempo presente (4,9%). Com isso, verificou-se a existência de apenas 38 trabalhos que, de fato, trataram de cenários e após o filtro inicial, observou-se que a grande maioria dos trabalhos (64%) possui a palavra “cenários” em seus títulos, seguido de longe pelos termos ‘futuro’ e “prospectiva” (Gráfico 3).

Gráfico 3: temas estudados nos 39 *papers* que trabalham cenários efetivamente

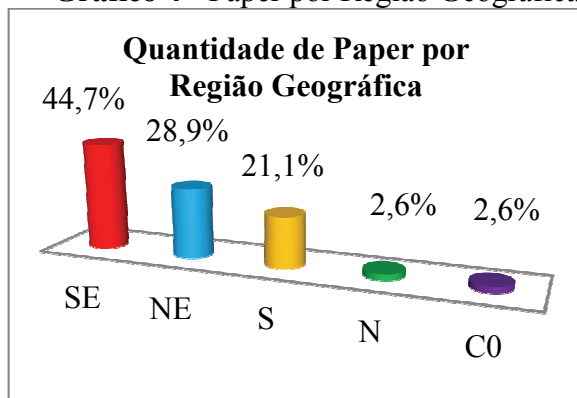


Fonte: pesquisa secundária (2013)

Considerando a pequena produção na área, pode-se dizer que os estudos de cenários no Brasil no século XXI mostraram-se significativos, principalmente em três regiões geográficas, com destaque inicial para a Região Sudeste, pelo maior número de estudos realizados, o que correspondeu a 17 trabalhos apresentados representando 44,7% do contingente total da academia no período de 2001 a 2012. Em que pese a prevalência da região no aspecto quantidade, não foi observada concentração de trabalhos publicados e/ou apresentados por autor, isto é, a participação nas autorias foi esparsa. Nesse sentido, também se destacou a Região Nordeste, com 11 trabalhos equivalentes a 28,9%, tendo revelado um polo de estudos concentrados no Ceará, com 10 trabalhos e participação de 25,6% na produção do período. Além disso, salientou-se a região sudeste, com 8 trabalhos e 20,5% da produção acadêmica nacional nos 12 anos estudados.

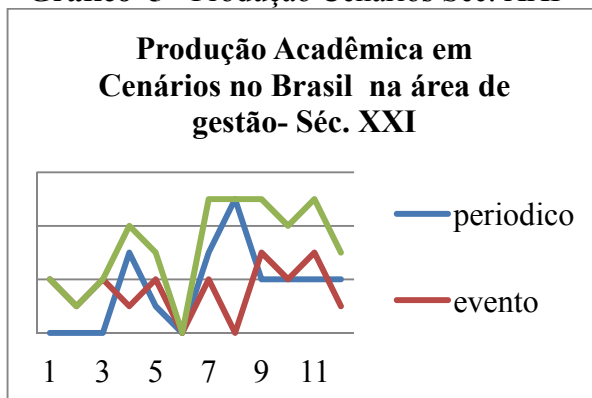
Vale ressaltar que a produção acadêmica em estudos do futuro mostrou-se inexpressiva nesse período desde 12 anos passados do início do século, haja vista que havia uma expectativa de que o contexto de mudança com o início de novo milênio pudesse trazer foco em estudos prospectivos. O resultado encontrado aponta, em Média, 3 trabalhos ao ano no tema de cenários prospectivos, o que representa um número ínfimo de trabalhos produzidos para a academia brasileira de administração. Contudo, a produção realizada apresentou-se instável na primeira metade do período estudado, até 2006, quando nenhum trabalho foi apresentado em eventos, nem publicado em periódicos

Gráfico 4 - Paper por Região Geográfica



Fonte: Pesquisa secundária (2013).

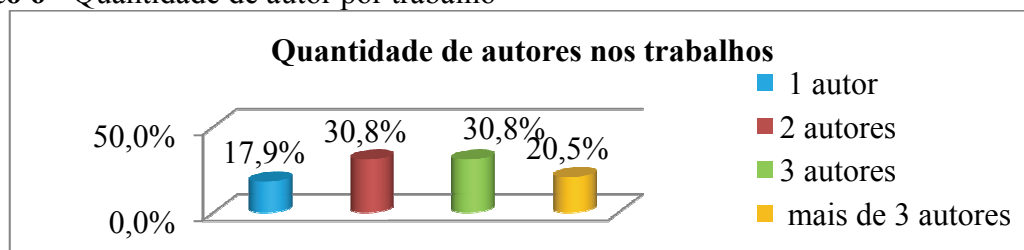
Gráfico 5 - Produção Cenários Séc. XXI



Fonte: Pesquisa secundária (2013).

Quanto aos *papers* produzidos, observou-se que na maior parte são estudos elaborados, por dois ou três pesquisadores (61,6%), tendo excepcionalmente algumas pesquisa solitárias (17,9%), além de algumas produções realizadas com a participação de 3 a 6 pesquisadores (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Quantidade de autor por trabalho



Fonte: Pesquisa secundária (2013)

A observação de autorias nas pesquisas permitiu verificar que no período esse contingente é da ordem de 84 pessoas, sendo que a grande maioria (78) possui apenas 1 trabalho no período e apenas 7 autores apresentam mais de 1 trabalho, sendo a maior participação identificada em trabalhos do autor Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, provenientes da Região Nordeste, na UNIFOR (Ce) conforme levantamento no Quadro 3).

Quadro 3: autores de estudos do futuro.

Autores com 01 participação	Autores com mais de 01 participação
1. (Fischer, Albuquerque, 2001)	24. (Forte, Carlos, Barreto, 2003)
2. (Marcial e Costa, 2001)	25. (Carlos, Paiva Filho, Forte, 2003)
3. (Vilela, Maia, 2003)	26. (Carlos, Forte, 2004)
4. Rocha (2004);	27. (Boaventura, 2005)
5. (Canongia; Santos, Santos e Zackiewicz, 2004);	28. (Costa, Muniz, Boaventura, Alexandre, 2005)
6. (Soares e Filardi, 2004);	29. (Boaventura e Fischmann, 2007)
7. (Barcellos, Andrade, Nóbrega Filho, 2005);	30. (Moritz, Nunes e Pereira, 2008)
8. (Tolmasquim, Guerreiro e Gorini, 2007);	31. (Oliveira, Forte, 2009)
9. (Gouvêa, 2007)	32. (Forte, Sousa, Oliveira, 2009)
10. (Fischer, 2007)	33. (Forte, Souza, Oliveira, 2010)
11. (Blois e Souza, 2008)	34. Carvalho, Sutter, Polo, Wright (2011)
12. (Moura; Matos; Moura e Almeida, 2008)	35. (Wright, Silva, Spers, 2011)

13. (Cassol; Santos; Garcia; Alves e Oliva, 2008)	36. Moritz, Herling, Melo, e Costa (2011)
14. (Lemos e Fogliatto, 2008)	37. (Morais, Forte, 2012)
15. (Castro; Souza e Andrade, 2009);	38. (Sousa, Forte e Oliveira, 2012)
16. (Cruz, 2009)	Balanco: 38 trabalhos, com 84 autores que publicaram e/ou apresentaram, sendo:
17. (Alves, Vabo Júnior, Vaz, Salomão, 2009)	78 autores com 1 participação e 06 autores com mais de 01 participação:
18. (Pereira, Sena, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Forte (8) – Unifor/CE • Oliveira (4) – Unifor/CE • Boaventura (3) – Unifecap/SP • Carlos (3) – Unifor/CE • Sousa (3) – Unifor/CE • Wright (2) – USP/SP • Moritz (2) – UFSC/SC
19. (Garcia, Lustosa, Barros, 2010)	
20. (Schenatto, Polacinski, Abreu e Abreu, 2011)	
21. (Silva, Oliveira, Leal Júnior, 2011)	
22. (Mendonça, 2011)	
23. (Kassai, Feltran-Barbieri, Carvalho, Foschine, Cintra e Afonso, 2012)	

Fonte: pesquisa secundária (2013)

O resultado das autorias mostra os pesquisadores que apresentaram trabalhos nos eventos ENANPAD e 3E de 2001 a 2012 e também aqueles que submeteram e publicaram suas pesquisas em periódicos da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo

É possível destacar a contribuição da Universidade de Fortaleza (CE) nos estudos de futuro e cenários, porquanto foi identificada a maior participação de autores nas pesquisas, a regularidade na produção e concentração de trabalhos apresentados/publicados em anais e eventos/periódicos por autor. As afirmações podem ser ilustradas no quadro 2 a seguir.

Quanto ao Conteúdo das Pesquisas, os trabalhos apresentaram, de modo geral, objetivos diversificados. Os resultados mostraram a prevalência de estudos com aplicação prática das metodologias, uma vez que dos 38 trabalhos, 26 foram trabalhos teórico-empíricos, com aplicação dos conceitos, métodos e técnicas para a criação de cenários.

Nesse sentido foram abordados os setores de telefonia móvel e da matriz energética brasileira, buscando vislumbrar o desdobramento em horizonte de largo espectro. Também foram visualizadas as questões de sustentabilidade ambiental, pela visão de um horizonte temporal longínquo e das perspectivas de futuro do planeta. Foram abordados aspectos de desenvolvimento e fomento público, planejamento territorial, municipal, estadual.

No segmento privado, foram abordados os setores e automação comercial, o segmento calçadista do Vale dos Sinos, as perspectivas para Instituições de Ensino superior Privadas, a área de mídia, mercado e seus diversos canais de divulgação e possibilidades de mercado. Também foram vislumbradas as profissões do futuro, o segmento de turismo e as demandas institucionais, as tendências em gestão de pessoas.

Assim, foram identificados estudos teóricos, com articulação de construtos relacionados áreas de conhecimento diversas e sua associação a cenários, prospectiva, *foresight*, previsão, *forecasting* e estudos do futuro em geral. Foram abordadas metodologias e técnicas diversificadas, com propostas de novos modelos e/ou ajustes nos modelos de forma a alcançar demandas. Além disso, observou-se a articulação de construtos, dada a transversalidade do tema, verificando-se a discussão dentro da academia acerca da produção sobre cenários e estudos do futuro em pelo menos três trabalhos. Nessas pesquisas parece haver uma intenção de promover esclarecimentos ao leitor – leigo, empresário ou acadêmico – sobre a visão de futuro como prática relevante e sobre os desdobramentos desencadeados a partir do uso de práticas prospectivas.

Quanto aos procedimentos metodológicos, verificou-se a predominância da abordagem qualitativa, evidenciando práticas de prospectiva e *foresight*, envolvendo a

percepção de especialistas e ou atores. Assim ressalta-se o uso da Técnica Delphi, que em alguns trabalhos também foi apontada como marco teórico, de entrevistas estruturadas ou de profundidade, de reuniões de participação para construção do futuro, o que fica evidenciado pela adoção do método da Lógica Intuitiva, Construção Sistêmica do Futuro, Conferência de Busca do Futuro.

Além disso, foram observadas abordagens quantitativas, com uso de extrapolação, simulação, análise tendencial, matriz de impactos cruzados, evidenciando práticas de previsão e *forecast* com uso de soluções específicas, tanto em modelos internacionalmente consagrados, quanto em modelos emergentes no Brasil e que passam a ser referenciados em âmbito acadêmico e em consultorias de negócios. Nesse último, pode-se ressaltar o trabalho de Grumbach, com o modelo homônimo e a solução de aplicação de cenários com o software PUMA - Sistema de Planejamento Estratégico e Cenários Prospectivos e o LINCE - Sistema de Simulação e Gestão de Futuro.

Quanto aos modelos teóricos, os principais autores mencionados nos estudos apresentados e/ou publicados representam a literatura especializada na área, ora concentrando-se na escola francesa de prospectiva com Godet, Roubelat, os planejadores da Shell – Wack, Heidjen, Schwartz - ora nas práticas americanas que evoluíram do pós-guerra através da RAND, com Kahn e que são reconhecidas em Porter em articulação com outros modelos de competitividade, inclusive o RBV. Um modelo teórico que se consagrou nas técnicas de execução foi o Delphi, estruturado por Dalkey e Helmer, e que predominou nos trabalhos de construção de cenários.

No aspecto do marco teórico, um ponto importante, a ponderar, diz respeito a demanda de novos estudos, que renovem o portfólio de pesquisas na área em e promovam a adesão de estudiosos do tema cenários prospectivos como campo exposto e sistemático de pesquisa.

5. Conclusão

A pesquisa fez o mapeamento da produção científica brasileira no tema cenários estratégicos nos anos 2001 a 2012, determinando o perfil de estudos realizados pela academia brasileira de administração no século XXI, destacando a quantidade de trabalhos, autores e proveniência, temas pesquisados, modelos teóricos e técnicas utilizadas.

Foram encontrados 38 trabalhos de um universo de 21.549 compostos de 10034 artigos apresentados nos eventos ENANPAD e 3E e 11.515 trabalhos publicados em periódicos de Administração, Ciências Contábeis e Turismo classificados como B3 e acima pelo QUALIS CAPES.

A quantidade de trabalhos encontrada representou menos de 2% contingente total de artigos pesquisados, revelando um volume de produção ínfimo, contrariando as expectativas apontadas no pressuposto de que a academia tivesse produção elevada no início do século e milênio. O resultado abre possibilidades e permite supor que, ou a academia não se interessa, não sabe ou não considera relevantes os estudos do futuro como meio ou instrumento de gestão, ou ainda não compreende a relevância e o ferramental já em uso sistemático pelo meio acadêmico e empresarial nas nações desenvolvidas há cerca de meio século. Nesse sentido é possível supor, também, que prevaleçam os aspectos culturais do brasileiro evidenciados por Hofstede (1991) que mostrou mediano compromisso com interesses de longo prazo.

Os 38 estudos identificados foram elaborados por 84 pesquisadores, com média de 2,2 autores por pesquisa realizada na área, o que mostra a predominância da produção em grupos exceto por cerca de 20% que optou por trabalhos individuais. Tais autores procedem principalmente de IES do Sudeste do País, Nordeste e Sul. Destaca-se a produção esparsa, verificada nas instituições, exceto pela concentração de trabalhos na Universidade de Fortaleza, que teve 9 trabalhos apresentados ou publicados entre as 10 pesquisas provenientes de IES da região Nordeste, com o pesquisador Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte

participando de 8 pesquisas e a maior participação em trabalhos apresentados e publicados nos anais de encontros/periódicos. Além desse, destacaram-se também outros 4 autores da UNIFOR, com 3 e 4 participações em pesquisas de cenários no período. Outro destaque foi a Universidade de São Paulo, com 7 trabalhos entre os 17 estudos realizados no Sudeste, com ênfase na participação para o pesquisador James Terence Coulter Wright em 2 pesquisas. Por fim, ressalta-se a atuação da Universidade de Santa Catarina, que realizou 5 trabalhos com ênfase de participação da pesquisadora Mariana Oliveira Moritz, em 2 trabalhos.

Os temas pesquisados apresentaram-se diversificados, contudo foi possível observar a prevalência de estudos aplicados que montaram em 26 trabalhos que trataram da construção de cenários em setores específicos de atividade no segmento privado, e na esfera públicos, principalmente voltados ao planejamento regional de territórios e gestão. Os demais trabalhos envolveram a prospecção metodológica e articulação de construtos.

A principal abordagem metodológica foi a consulta aos especialistas, por meio da técnica Delphi e práticas qualitativas associadas à lógica intuitiva, embora tenham estudos quantitativos de simulação com predominância de técnicas qualitativas. Nesse sentido ressaltam-se 3 estudos que sequer fazem menção aos procedimentos metodológicos utilizados, e parecem ter sido balizados por análise tendencial levando em conta as variáveis econômicas.

Por outro lado, os marcos teóricos mais usados envolvem a Lógica Intuitiva de Pierre Wack e Peter Schwartz, a construção do pensamento sistêmico do futuro com a participação de atores, stakeholders. No aspecto quantitativo ressaltam-se os métodos de Godet e Roubelat, com uso de impactos cruzados, estudos estatísticos de possibilidades de cenários, respaldados por Grumbach, simulações Montecarlo, redes bayesianas.

A incidência de estudos por ano pesquisado foi da ordem de 3 trabalhos, porém no ano de 2006 não houve produção na área pela Academia e os estudos produzidos oferecem contribuições no âmbito do alcance dos seus objetivos, porém os pesquisadores de gestão ainda não disseram “presente”

Os estudos do Futuro na Academia Brasileira de Administração parecem ser, ainda e apenas um ensaio, uma exploração casual. São muito poucos pesquisadores que se dedicam ao estudo do tema no país

As conclusões sugerem uma reflexão dos termos propostos por Inayatullah, (2002), em sua reflexão sobre o futuro dos estudos do futuro. Tais fatores estão consubstanciados na (1) previsão para a aprendizagem e ação antecipatória, (2) do reducionismo ao complexo, (3) horizontal para vertical; (4) a partir de pesquisa empírica de curto prazo para o retorno da história em longo prazo, incluindo grandes narrativas, e (5) desenvolvimento de cenários para futuros morais.

O autor esclarece que esses cinco fatores são decisivos para a compreensão do futuro dos estudos futuros. Esses fatores ocupam falhas de conhecimento, áreas de tensão criativa e política profunda. A forma como eles “**se desenrolarão**” define em grande parte o futuro dos estudos futuros. Embora se possam inferir trajetórias prováveis, ainda não está claro, se o reducionismo (como emergindo do discurso genético) ou a complexidade em camadas (como emergindo do discurso multicultural pós-colonial) vai se tornar o paradigma hegemônico. Da mesma forma, não está claro se estudos futuros ficarão definidos pelo discurso estratégico (em termos de utilização de cenários para esclarecer as alternativas e ganhar vantagem competitiva sobre os outros) ou o discurso moral (preocupado em escutar visões desejadas para criar futuros éticos).

As restrições e limitações do trabalho ficam evidenciadas pela insuficiência da produção, o que já é um resultado relevante e, permitem recomendar à academia a inserção da temática como área de estudo na divisão temática de pesquisa de eventos, especialmente em no âmbito da Estratégia; as chamadas de trabalho induzidas, para promover estudos sobre o futuro da Nação, das organizações e de suas relações, desempenho e resultados esperados.

Referências

- BELL, Daniel. *The Coming Off Pos Industrial Society. A Venture in Social Forecasting* (1973) disponível em: < http://books.google.co.uk/books?id=q6_56x5tB7gC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=true >
- BERNARDO, José Raphael Ramos Ferreira e CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento. *Produção científica em fusões e aquisições e indicadores de desempenho para avaliação das aquisições: Uma revisão da literatura*. Anais do III Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es, São Paulo-SP, 2007.
- CARLOS, M. G. O., PAIVA, A. S. e FORTE S. H. A. C. Contribuições recentes ao estudo de cenários na estratégia empresarial: miopia opcional ou tudo ainda embriões? In: ENANPAD, XXVI. Salvador, Anais. Salvador: ANPAD, 2002, CD-ROM.
- COLLA, Julio Ernesto; MARTINS, Tomas Sparano e KATO, Heitor Takashi. *A Produção Científica Brasileira em Estratégia entre os anos 2000 e 2010* XXXVI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ANPAD, 2012, RIO DE JANEIRO,
- GEUS, Arie de. *A Empresa Viva- Como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GODET, Michel. *Manuel de Prospective Stratégique: une indisciplin intellectual*. 3.ed. Dunod, 2007
- HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: software of the mind - Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. London: McGraw-Hill, 1991.
- HUSS, W. R. A move toward scenario analysis. *International Journal of Forecasting* 4 .1988, pag. 377-388 North-Holland
- HUSS, W.R. ; J. HONTON. Alternative Methods for Developing Business Scenarios. *Technological Forecasting And Social Change* 31, 219-238 (1987)
- INAYATULLAH, Sohail. Reductionism or layered complexity? The futures of futures studies. **Futures* 34 (2002) 295–302 disponível em www.elsevier.com/locate/futures
- JANTSCH, Eric. *Technological Forecasting in Perspective: a framework for technological forecasting, its techniques and organisation*. Paris, OECD , 1967. Disponível em <http://int-territoires.integra.fr/sites/default/files/datar/prevtech-en.pdf> acesso em 27/02/2013.
- JOUVENEL, Hughes. La Démarche Prospective. Un bref guide méthodologique. *Revue Futuribles*, N. 247, novembre, 1999.
- JOUVENEL, Bertrand de. *L'Art de la Conjecture*. Paris : Sedes, Futuribles, 1972.
- JOUVENEL, Hughes. Démarches prospectives. *Revue Futuribles*, N. 247, novembre, 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, C.L.; CUNHA, V. C.; AMBONI, N.. Organizações: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil. *ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 1990, 14: 11-28.
- MARQUES, Eduardo . *Prospec: Modelo de Geração de Cenários em Planejamento Estratégico*. 1988. disponível em : <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_ideias/livro-11.pdf>
- MASINI , Eleonora Barbieri. *Penser le Futur : L'essentiel de la prospective et de ses méthodes*. Paris : Dunod, 2000.
- MENDONÇA , Maurício Brilhante. **Técnicas de prospecção e análise de cenários futuros nos governos e Administração Pública do Brasil: Revisão da produção científica brasileira de 2001 a 2010**. Anais do V Encontro de Estudos em Estratégia - 3ES, Porto Alegre-RS, 2011.

ROUBELAT, F. Méthodologie prospective et recherche en management stratégique.

Colloque de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), Louvain-la-Neuve, contribution publiée sur le CD-Rom des actes de la conférence, juin 1998.

ROSSONI, A. Luciano; GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo; FRANCISCONI, Karine e ALBUQUERQUE FILHO, José Bonfim. Estratégia em organizações: A produção científica em eventos nacionais entre 2001 e 2006. *Anais do III Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es*, São Paulo-SP, 2007.

SCHORSKE, Carl E. PENSANDO COM A HISTÓRIA - Indagações na passagem para o modernismo. Cia das Letras, 2000.

SCHORSKE, Carl. VIENA FIN-DE-SIÈCLE - Política e cultura. Cia das Letras, 1988

SILVA, Antonio Thiago Benedete da; SPERS, Renata Giovinnazzo; WRIGHT, James Terence Coulter. A elaboração de cenários na gestão estratégica das Organizações : um estudo bibliográfico. *Revista de Ciências da Administração*. V.14, n.32, p. 21-34, abr 2012

WACK, Pierre. Scenarios: uncharted waters ahead. *Harvard Business Review*, p. 72-89, Sept./Oct. 1985a.

WACK, Pierre. Shooting the rapids. *Harvard Business Review*. Nov- dec, 1985b.

Núcleo de Estudos do Futuro. Disponível em < <http://www.nef.org.br> > Acesso em fev/2013

Programa de Estudos do Futuro. Disponível em <

<http://consultoriaprofuturo.com/consultoria/metodologias/> > Acesso em fev/2013

Rede Brasileira de Prospectiva. Disponível em< <http://www.prospectivabrasil.org.br/> >.

Acesso em fev/2013

Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação. Disponível em

<http://www.cgee.org.br/prospeccao/index.php?operacao=Manut&serv=info/categoria/registros&cgee_info_inf_id=1>. acessado em fev/2013.

SILVA, Renata Celi Moreira da e CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento. **Evolução da produção científica brasileira em gestão internacional entre 1997 e 2006**. Anais do III Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es, São Paulo-SP, 2007.