

## **A INFLUÊNCIA DAS HEURÍSTICAS E VIESES COGNITIVOS NA CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS – ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

### **AUTORES**

**AUGUSTO CEZAR MOURA DE MACEDO**

Universidade Estadual do Ceará  
augusto\_mmacedo@yahoo.com.br

**JOSÉ JORGE DA SILVA JÚNIOR**

Universidade Estadual do Ceará  
josejorge1242@gmail.com

### **RESUMO**

O presente artigo apresenta um estudo de caso em uma empresa familiar localizada no Nordeste Brasileiro, buscando fazer uma avaliação da forma como são previstos os cenários no contexto da revisão anual do planejamento estratégico. Como fonte de evidências, foi utilizada a entrevista em profundidade e a observação participante. Observou-se a presença dos três principais tipos de heurística: representatividade, disponibilidade e ancoragem e ajustamento. No entanto, os resultados evidenciam que as simplificações auxiliaram a tomada de decisão na empresa e os vieses podem ser considerados como fator impulsor do crescimento da empresa por motivar a ação que, por conseguinte, pode se converter e um diferencial competitivo, já que as decisões são tomadas de forma simplificada. A sensação otimismo na construção dos cenários, aliado a sensação ilusória “de que tudo vai dar certo” pode corroborar com a realização desse cenário. Esse estudo exploratório abre possibilidade para a exploração do tema por meio de outras técnicas para conferir ou ampliar os resultados aqui apresentados, além de considerar o estudo e a validade das conclusões aqui encontradas para empresas não familiares, onde o poder decisório geralmente é bastante fragmentado e o processo de construção de cenários, a princípio, mais racional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Heurística e vieses; Cenários; Estratégia.

### **ABSTRACT**

This article presents a case study in a family business located in Northeast Brazil, aiming to make an assessment of how the scenarios are provided in the context of the annual review of strategic planning. As a source of evidence was used in-depth interview and participant observation. We observed the presence of three main types of heuristics: representativeness, availability and anchoring and adjustment. However, the results show that the simplifications assisted decision making in the company and biases can be considered as a factor promoter of the company's growth by motivating action and optimism.

**KEYWORDS:** Heuristics and biases; Scenarios; Strategy.

## 1. INTRODUÇÃO

A preocupação com o planejamento estratégico motiva as empresas a formular estratégias empresariais e torná-las parte de sua rotina. Cabe aos gestores a responsabilidade de tomar decisões que orientarão seus negócios frente às discontinuidades, tendo que lidar com múltiplas variáveis, para que as empresas se adaptem aos novos desafios, ameaças e oportunidades existentes no mercado (ANDREWS, 2003; ANSOFF, 1990; MINTZBERG, 2003, 2004).

Para contornar essa situação de complexidade, falta de dados e incertezas, são utilizados atalhos mentais, simplificações que procuram resolver um problema utilizando artifícios criados pelos seus usuários, geralmente por meio da experiência, do conhecimento tácito e de influências externas. O seu uso muitas vezes é realizado de forma inconsciente e é interpretado pelas pessoas como intuição ou “*feeling*”. A essas simplificações também é dado o nome de heurísticas. Os resultados dessas simplificações, frequentemente, geram desvios na racionalidade esperada (vieses), assim definida normalmente na literatura que a toma como pressuposto (DUHAIME; SCHWENK, 1985; TVERSKY; KAHNEMAN, 1974).

A construção de cenários tem sido amplamente discutido em Estudos Organizacionais (CARVALHO *et al.*, 2011; MARCIAL, 2002; SHWARTZ, 1998; VENTURI, 2007). Há, entretanto, pouquíssimos registros na literatura sobre a influência das heurísticas na construção de cenários em empresas familiares. Essas organizações estão sujeitas às heurísticas e vieses no ato do Planejamento Estratégico por em sua estrutura haver geralmente concentração de poder de decisão na figura do proprietário administrador e/ou na alta administração, em especial nas previsões de situações futuras que a incerteza está presente.

Os resultados deste estudo são de grande valia aos gestores, pois demonstram quais heurísticas e vieses estão presentes na formulação de cenários, importante para o Planejamento Estratégico; além disso, contribuirão também para a academia por meio da discussão teórica gerada sob a abordagem de heurística e construção de cenários.

Em linha com esse corpo de ideias, os autores deste artigo formularam a seguinte questão de investigação: Como as heurísticas influenciam na formação de cenários no processo de planejamento estratégico em uma empresa familiar? O objetivo geral do trabalho é identificar quais heurísticas são utilizadas pelos tomadores de decisão na criação de cenários em uma empresa familiar (S.A. de capital fechado) cuja decisão geralmente depende apenas da vontade dos donos. Para isso é necessário entender quais as simplificações utilizadas pelos empresários na tomada de decisão e saber como as heurísticas atrapalham ou ajudam a administração de seus negócios.

Dessa forma, a pesquisa realizada neste trabalho é de natureza qualitativa, desenvolvida pelo método de estudo de caso, amplamente utilizado nos estudos organizacionais realizados no Brasil (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006). Foi realizada uma entrevista em profundidade com o diretor presidente, detentor da maioria das ações da Empresa, e filho do fundador. Triviños (1994) julga que a interação entre entrevistador e entrevistado é o principal destaque desses instrumentos de pesquisa. Outro instrumento de pesquisa utilizado foi a observação participante, uma técnica em que o investigador tem contato direto, frequente e prolongado com os atores sociais e os seus contextos. Para Valladares (2007) do observador participante é exigido: concentração, discernimento e boa capacidade de relacionamento com outros indivíduos.

Para o cumprimento de seu propósito, o artigo está estruturado em seis partes, incluindo esta introdução. A segunda e a terceira parte tratam do referencial teórico de planejamento estratégico, construção de cenários e as heurísticas e vieses. A quarta parte descreve o percurso metodológico da investigação. A quinta parte apresenta a análise dos resultados,

destacando-se as heurísticas utilizadas na construção de cenários na organização em estudo. O último capítulo trata das considerações finais a respeito dos resultados obtidos.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

As decisões estratégicas presentes na estratégia corporativa afetam a organização por longos períodos e comprometem uma parte significativa de seus recursos, definindo o caráter e a imagem central de uma empresa, sua individualidade para seus membros e os vários públicos interessados (ANDREWS, 2003). Muitas vezes esse processo é mal conduzido e/ou realizado por ferramentas obsoletas que confundem planejamento corporativo com planejamento a longo prazo. As organizações realizam planos estratégicos grandiosos, apoiados em orçamentos, estimativas de recursos, planos táticos e cronogramas, mas a maioria dos esforços tem pouca ligação com o desempenho dos negócios (ALDAY, 2000; MINTZBERG, 2004). Para Ansoff (1990), apenas um pequeno número de organizações utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento a longo prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

Conforme afirma Mintzberg (2004) as diversas formas clássicas de planejamento estratégico podem ser agrupadas em quatro grandes hierarquias distintas: a de objetivos, orçamentos, estratégias e programas. Essa forma clássica de conceber a formulação das estratégias organizacionais está relacionada ao paradigma da estratégia como sendo um “plano”, em que as estratégias são criadas antes da ação, sendo desenvolvidas de forma consciente e propositalmente. Essa forma única de formular as estratégias organizacionais leva as empresas a cair nas falácias fundamentais que envolvem o processo de planejamento estratégico: a da predeterminação, a do desligamento e, finalmente, a de formalização (MINTZBERG, 2003, 2004).

Ampliando a discussão, Porter (2003) define planejamento estratégico como o processo pelo qual a empresa cria uma posição de valor única, envolvendo um conjunto de atividades diferentes, ou seja, as empresas para obterem uma vantagem competitiva duradoura devem entregar um *mix* único de valores. Nessa perspectiva, o processo de planejamento estratégico é o responsável por combinar as atividades de forma que elas se reforcem mutuamente de maneira a criar arranjos únicos. Andrews (2003), entretanto, coloca a estratégia corporativa como um processo organizacional inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa em que ocorre, se constituindo de duas etapas básicas a formulação e a implementação.

As subatividades que compõem a formulação de estratégia são consideradas um processo lógico em que as oportunidades e ameaças no ambiente no qual pertence a empresa são identificados, incluindo-se estimativas ou riscos as alternativas verificadas. Antes das escolhas serem realizadas se faz uma análise das forças e fraquezas da empresas, além dos recursos disponíveis. A capacidade real ou potencial de aproveitar as necessidades percebidas no mercado ou de lidar com possíveis riscos devem ser feita a luz da maior objetividade possível (ANDREWS, 2003; ANSOFF, 1990).

No processo de formulação os estrategistas devem ser analiticamente objetivos ao auferir a capacidade relativa da empresa e a oportunidade que eles vêem ou antecipam no desenvolvimento dos mercados. A decisão de assumir altos ou baixos riscos depende dos objetivos futuros de lucros pretendidos pela empresa, quanto mais alto for à perspectiva de lucro maior será o risco assumido para que aquela oportunidade se desenvolva ou que as competências necessárias estejam disponíveis (ANDREWS, 2003).

A escolha de uma estratégia apropriada para as empresas está restrita pelo ambiente que a cerca, essas condições e influências externas a organização afetam sua vida e desenvolvimento (PORTER, 1980, 1993, 2003). Andrews (2003) define que a formulação da estratégia é feita tendo como o futuro em mente, por conseguinte, os estrategistas devem estar cientes daqueles aspectos do ambiente que podem afetar o futuro da empresa. Nessa linha de pensamento, ele classifica como aspectos relevantes para essa análise: tecnologia, ecologia, economia, o segmento de mercado, a sociedade e a política.

Para lidar com as incertezas dessas variáveis ambientais, no qual as empresas estão imersas, os estrategistas utilizam técnicas de construção de cenários, que constituem tentativas de articular diferentes possibilidades e caminhos que poderão ocorrer no futuro, destacando os pontos mais relevantes de cada alternativa criada, tendo como objetivo identificar as alternativas mais prováveis, lidando com um razoável grau de imponderabilidade (PEREIRA, 2010; GHEMAWAT, 2007; CARVALHO et al., 2011; SCHWARTZ, 1991; RINGLAND, 2006; HEIJDEN, 2007).

Pereira (2010) aponta treze métodos de construção de cenários mais utilizados pelos especialistas na área, ressaltando o seu alto grau de aceitação e aplicabilidade na literatura e nas empresas, conforme Tabela 1.

Tabela 1

**Métodos de construção de cenário**

#	MÉTODOS DE CONSTRUÇÃO DE CENÁRIO
1	Análise Prospectiva
2	Análise de Impactos de Tendências
3	Abordagem Lógica Intuitiva
4	Método CSM - <i>Comprehensive Situation Mapping</i>
5	<i>Future Mapping</i>
6	Análise de Impactos Cruzados
7	Método GBN - <i>Global Business Network</i>
8	Modelo Arthur D. Little e Consultores
9	Método Schomaker
10	Modelo de Michell, Tydeman e Georgiade
11	Modelo de Porter
12	Modelo de Vasconcelos e Pagnocelli
13	BASICS - <i>Battelle Scenario Inputs to Corporate Strategy</i> .

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Analisando as diversas técnicas de construção de cenário Bontempo (2000), propõe 10 etapas que abrangem inúmeras técnicas e modelos. As 10 etapas do macro-processo são: 1) identificar as decisões estratégicas; 2) relacionar as variáveis de impacto; 3) analisar as variáveis de impacto; 4) extrapolar as tendências; 5) analisar o impacto cruzado; 6) preparar os cenários iniciais; 7) realizar as análises de sensibilidade; 8) construir os cenários detalhados; 9) analisar as implicações dos cenários e 10) monitorar o ambiente.

Esse modelo sistemático e racional de estruturar as informações disponíveis a empresa tem por objetivo antecipar as mudanças e as tendências que iram trazer algum impacto ao negócio, eliminando o comportamento intuitivo dos membros da organização. Turner (2008) lembra que não é possível saber qual o caminho irá prevalacer no futuro, no entanto, os

líderes das organizações devem tomar decisões e agir com confiança, pensando sistemicamente e estrategicamente sobre uma variante do potencial resultados das suas escolhas. Construir cenário, portanto, pode proporcionar maior clareza as organizações livrando-as das restrições dos vieses, ilusões e suposições de seus membros sobre o futuro. Para Makridakis (1990) a qualidade da previsão está relacionada a uma vantagem competitiva, por conseguinte, a desempenho superior das organizações, pois o erro na previsão desses cenários pode acarretar em custos gerais e de oportunidade consideráveis.

Mintzberg (2004), porém, nos alerta para a inconsistência da previsibilidade das empresas, apontando a limitação dos métodos utilizados, que apesar de apresentarem uma suposta elegância e complexidade que transmitem um ar espúrio de autenticidade, são baseados em suposições não menos suspeitas do qualquer método mais rotineiro.

### 3. HEURÍSTICAS NA CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

No processo de criação de cenários, várias decisões são tomadas. A cada etapa, mais informações são necessárias, mas nem sempre estão disponíveis, gerando uma situação de incerteza. De acordo com Tversky e Kahneman (1974), a solução será simplificar a tomada de decisão com o uso de heurísticas, o que pode acarretar vieses sistemáticos nos resultados esperados. No entanto, Hammond (2000) argumenta que os resultados das decisões tomadas através de heurísticas se assemelhavam ao resultado de decisões que seguiam um modelo normativo.

As heurísticas são avaliações naturais que ocorrem automaticamente no cognitivo das pessoas. Mesmo que uma pessoa se esforce em não utilizá-las, as heurísticas continuam influenciando decisões. Heurísticas e vieses não são produto de um processamento deliberado, mas de processos rápidos e reflexivos que envolvem o subconsciente e que está pouco disposta a intervenção consciente (GILOVICH; GRIFFIN, 2002).

Kahneman (2003) propõe que a intuição é distinta do raciocínio e pode ser visto como dois sistemas cognitivos. Esses dois sistemas foram rotulados por Stanovich e West (2002) como Sistema 1 e Sistema 2. O primeiro é automático, não requer esforço, é associativa, rápida e paralela, implícito e relacionado à habilidade nas ações. O segundo é controlado, requer esforço, é dedutivo, lento e serial, explícito e relacionado com aplicação de regras. Ambos os sistemas trabalham de forma conjunta quando um problema de julgamento precisa ser solucionado, havendo uma disputa pela decisão a ser aceita. Uma abordagem é que o Sistema 1 sempre dá uma resposta intuitiva e o Sistema 2 fiscaliza essas respostas e dependendo do julgamento pode iniciar um processo cognitivo de resolução deste problema de acordo com regras. Com a aquisição de mais proficiência e habilidade, cada vez mais o processamento das decisões fica a cargo do Sistema 1, assim decisões corriqueiras acabam se tornando cada vez mais automáticas (KAHNEMAN; FREDERICK, 2002).

Essas simplificações que acabam ocorrendo nos julgamentos são normais, mas precisam ser observadas para verificar se elas estão causando problemas sistemáticos. A abordagem clássica das heurísticas de propósito geral se faz adequada aos problema da pesquisa, dada a amplitude de situações que podem ser cobertas em uma formulação de cenários e ainda verificando o que se passou por meio de narrativas e não por quase experimentos como é comum nos estudos de Heurísticas e Vieses. Tversky e Kahneman (1974), em seu trabalho clássico sobre o julgamento sob incerteza, apresenta essas três heurísticas que são utilizadas para simplificar os processos de avaliação dos problemas: representatividade, disponibilidade e ancoragem.

A heurística da representatividade pode ser definida como a estimativa de quanto “A” se assemelha a “B”, caso “A” tenha características que o identifiquem com uma categoria,

grupo, ou resultado “B”, podemos dizer que “A” é representativo de “B” (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). Os vieses então podem ocorrer quando se julga essa semelhança ou representatividade, como é o caso de se julgar uma pessoa pelas suas características pessoais e se adequar a um estereótipo e não perceber alguma estatística que fora dada, como indica Tversky e Kahneman (1974) na insensibilidade à probabilidade prévia dos resultados. A insensibilidade ao tamanho da amostra pode levar a erros, especialmente quando lidamos com estatísticas de populações, pois nem sempre quando se lida com pequenas amostras, os resultados seguirão as estatísticas apresentadas, como é o caso de se basear apenas em dados agregados para inferir uma situação particular ou o oposto, com base na representatividade de pequenas amostras inferir uma representatividade geral.

Da heurística da representatividade, o principal ponto para a construção de cenários é a falácia de conjunção, pois tende a ser ignorada a probabilidade dos eventos de forma individual e em conjunto, sendo o julgamento realizado com base na representatividade como mais plausível (TVERSKY; KAHNEMAN, 1983). Assim, quando são elaborados cenários é mais provável que se aceite como possível de ocorrer, uma seca que leva a uma queda na produção de alimentos do que apenas o evento, queda de produção de alimentos. Numa conjunção de eventos nenhuma parte pode ter uma probabilidade de ocorrência menor do que um conjunto. No entanto por conta da representatividade a cadeia de eventos mais aceitável é considerada como tendo uma probabilidade maior de ocorrência. Os dados podem ser julgados de forma similar, em especial quando se há diversos dados disponíveis. Aqueles dados que forem mais representativos do problema em questão serão levados em consideração e o restante será descartado ou dado pouca importância.

De acordo com o princípio da heurística de disponibilidade, a base para o julgamento da probabilidade de um resultado incerto é dada pela disponibilidade cognitiva, isto é, a facilidade com que este resultado possa ser visualizado ou construído. Quanto mais disponível for, maior deverá ser a probabilidade percebida (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974; SHERMAN *et al*, 1985). Quando há dados anteriores relacionados com um possível resultado, o contato de quem está avaliando pode sofrer influência do quão disponível é esse dado, como pode ocorrer com a avaliação da probabilidade de ocorrer um assalto em um local por duas pessoas, uma pessoa que presenciou ou foi vítima de um criminoso e outra pessoa que nunca teve contato direto com o ocorrido, em que a primeira tenderá a apontar uma chance maior, mesmo que o local seja o mesmo. Da mesma forma, notícias marcantes ou eventos recentes aumentam a probabilidade de um evento. Quando não há possibilidade de se ter dados anteriores, em especial ao se lidar com situações de futuro, a situação que for mais fácil de se imaginar é considerada com a mais provável, assim a facilidade de computação envia previsões sem dados prévios e exclui as situações mais complexas por serem difíceis de se imaginar e, portanto, improváveis.

A ancoragem ocorre quando um valor prévio influi nas estimativas de um julgamento. Ao estimarem um resultado, é utilizado um valor inicial, que funciona como uma âncora, e a partir deste é feito ajustes de acordo com as informações novas que são obtidas ou por estimativas a partir da heurística de disponibilidade ou na adequação a um estereótipo utilizando a heurística de representatividade. De qualquer modo, o ajustamento geralmente é insuficiente (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). Essa heurística pode influir na estimativa de um cenário pela tendência de se utilizar dados históricos da empresa para projetar os dados futuros, fazendo com que as estimativas fiquem tendenciosas a estarem de acordo com os dados conhecidos.

Para a formulação de cenários, as heurísticas podem influir na concepção de hipóteses a partir de dados, no julgamento das evidências das hipóteses, na seleção dos cenários plausíveis e nas suas probabilidades de ocorrência. Ainda nesta fase, os julgamentos tenderão

a permanecer próximos aos dados iniciais ou bastante influenciados pela informação prévia, estreitando as possibilidades. Outra característica que pode influenciar mais acerca do uso da intuição é a escassez de tempo para se decidir cada etapa da construção de cenários, além de toda a incerteza já inerente ao processo de previsão.

#### 4 METODOLOGIA

A pesquisa qualitativa tem como característica principal o interesse do pesquisador em entender e interpretar determinados fenômenos. Outra importante característica da pesquisa qualitativa é o seu pluralismo metodológico, dado que a cobertura dos acontecimentos sociais exige muitos métodos e dados (BAUER; GASKELL, 2008).

Ainda de acordo com esses autores, o processo de pesquisa qualitativa possui quatro dimensões: (1) o delineamento da pesquisa, (2) os métodos de coleta de dados, (3) o tratamento analítico dos dados e (4) os interesses do conhecimento. Neste trabalho, e de acordo com nossos princípios estratégicos, utilizou-se o método estudo de caso, amplamente utilizado nas ciências sociais.

O estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real, onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando aprender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto (MARTINS, 2009).

Segundo Yin (2001), o estudo de caso visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular. De outra forma, Tull (1976, p 323) afirma que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". Em Estudos Organizacionais, Bonoma (1985, p. 203) coloca que "estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial". Dessa forma o delinamento da pesquisa alinha-se com o objetivo do pesquisador de entender uma situação particular: o uso de heurísticas na construção de cenários.

A escolha do caso a ser estudado teve como premissa o fato de que a gestão, a princípio, pertence ao fundador, que em seguida, via de regra, passará a um herdeiro, mesmo em empresas profissionalizadas. Por ter essa característica paternalista, as heurísticas e vieses de uma única pessoa influencia as decisões estratégicas da companhia. Inseridas em um ambiente competitivo, as empresas (familiares ou não), segundo Porter (1980), devem decidir a sua estratégia, com base no conhecimento da estrutura do setor de atividade em que compete e na correta identificação dos clientes alvo.

Como método de coleta de dados, a entrevista foi a principal fonte para mapear e compreender o mundo particular do respondente. De acordo com Farr (1982), a entrevista é essencialmente uma técnica, ou método, para estabelecer ou descobrir que existem perspectivas, ou pontos de vista sobre os fatos, além daqueles da pessoa que inicia a entrevista.

A entrevista foi semiestruturada com um único respondente (entrevista em profundidade), utilizando perguntas gerais acerca do tema e um tópico guia para direcionar os pontos de interesse do problema da pesquisa, como exposto por Gaskell (2008). O objetivo é a compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações dos líderes (e assim identificar as heurísticas e vieses utilizadas) em um contexto específico (análise de cenários).

A observação participante também foi utilizado como método de coleta de dados, realizada através do contato direto dos pesquisadores com o fenômeno observado. Esse método nos permite obter informações sobre a realidade dos atores sociais, em seu ambiente natural, e assim captar fenômenos e situações que não seriam obtidos somente por meio de

perguntas, uma vez, que, observados diretamente na realidade, transmitem o que há de mais imponderável e evasivo na vida real (MINAYO, 2001).

A entrevista foi transcrita e analisada pelo método da análise do discurso, que segundo Fagundes e Nogueira (2008) é um dos instrumentos heurísticos mais utilizados atualmente. Para Maingueneau (2004), discurso é uma dispersão de textos cujo modo de inscrição histórica permite definir como um espaço de regularidades enunciativas.

Segundo Gaskell (2008), a transcrição da entrevista é o primeiro passo antes de começar a análise do discurso. Após a transcrição, procede-se a uma leitura cética do discurso. O ponto principal é a suspensão da crença naquilo que é tido como algo dado. O passo seguinte é a codificação, ou seja, categorizar determinadas questões de interesse. Percorridos esses passos prévios, procede-se à análise do discurso de duas formas: a) examinando a regularidade e variabilidade dos dados e; b) criando hipóteses tentativas.

Cabe ressaltar que este trabalho pertence ao campo das ciências histórico-hermanêuticas, que tem como principal característica a utilização da interpretação e do simbolismo com a finalidade de explicar um fenômeno e gerar um conhecimento prático.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A companhia em estudo realizou em 2009 seu primeiro planejamento estratégico conduzido com o auxílio de uma consultoria externa, contratada para ajudá-los no redesenho organizacional. Esse primeiro processo não foi concluído devido a impaciência e desavenças entre os participantes na busca por um alinhamento estratégico. Por este motivo, uma nova consultoria foi contratada, que concluiu o planejamento estratégico e programou suas revisões anuais.

No processo de planejamento estratégico, algumas informações foram escolhidas e apresentadas pela consultoria, a pedido da empresa, que às aceitava como confiáveis. Cada variável importante era apresentada e discutida, depois os participantes davam uma nota em uma escala de cinco pontos. Ao término da apresentação, uma matriz de prioridades indicava em que a empresa deveria focar, de acordo com o cenário previsto escolhido.

Este cenário era formado por diversas situações, como: sistemas de informações, pressões da legislação, pressão social em relação à responsabilidade socioambiental e previsão de vendas. Dentre as diversas possibilidades de cada situação, era escolhida apenas uma, a mais representativa do cenário futuro imaginado pelo consenso dos participantes. A combinação dessas escolhas deu origem a um cenário único utilizado pela empresa como orientadora de suas ações. Kahneman e Lovallo (1993) apontam que essa tendência de se criar um único cenário, geralmente otimista, estreita as possibilidades de previsão.

O otimismo é evidenciado pela previsão de um cenário em particular: a empresa deve crescer e expandir suas atividades para sobreviver à concorrência. Essa é a previsão otimista, a empresa irá crescer, e apenas esta foi tomada em consideração. Kahneman e Lovallo (1993) citam possíveis benefícios de um excesso de otimismo em comparação ao puro realismo como, por exemplo, uma maior produtividade organizacional dos envolvidos, mesmo desconsiderando os riscos de que a previsão esteja errada. No caso estudado, desde que esse cenário foi adotado, a empresa de fato cresceu.

Quanto as heurísticas de representatividade e disponibilidade, há evidências direta na entrevista (conforme quadro 1, anexo A) e interpretando o contexto em que as notas eram dadas para cada conjunto de informações apresentadas pela consultoria, nota-se o julgamento de representatividade do material apresentado com o contexto do negócio para julgar o seu impacto. Como exemplificado na entrevista em relação à seca, que é característico da região e que há relação de representatividade com uma situação de escassez de matéria prima. Já para



estimar o risco de uma seca acontecer, é utilizado o dado dos intervalos médios dos períodos de estiagem e a imaginação dos efeitos desse cenário foi decisivo para que o risco seja considerado elevado. Conforme Sherman *et al.* (1985), a facilidade de imaginar um caso aumenta a probabilidade percebida deste evento ocorrer. Ainda neste exemplo, o risco percebido influenciou para que a empresa criasse mecanismos que minimizam os efeitos de uma seca prolongada.

O conjunto das situações eleitas como as mais importantes são reunidas para a criação de um único cenário conjunto, considerado o mais provável. A partir deste cenário foi formulada a estratégia da empresa para o futuro, que é traduzido na forma de projetos que serão executados como metas do planejamento estratégico.

Alguns pontos merecem destaque para uma discussão mais específica, como é a admissão de que a maioria das suposições para os cenários são vistos apenas como tendências, sem que haja muitos dados factuais, conforme cita o entrevistado: “[...] a gente analisa pouco o número, são só tendências.” Apesar de haver dados secundários disponíveis e dados primários encomendados por empresas especializadas em pesquisa de mercado.

Ao serem indagados como funcionava a previsão de cenários para a previsão de vendas de um determinado produto, é afirmado que as vendas são sempre baseadas no histórico de vendas com alguns ajustes, tal como a heurística de ancoragem. Na situação de entrada em um novo mercado a incerteza é maior e fica evidente uma âncora na previsão: a média de volume vendido por um vendedor. Em um exemplo, foi exposto que em uma dessas previsões de entrada em uma nova praça era feita com base na quantidade média de vendas de um vendedor em uma área nova, multiplicado pela quantidade de vendedores. Neste exemplo, as vendas reais foram superiores ao previsto.

Ainda em relação a vendas, quando há o lançamento de um novo produto no mercado, a forma de previsão é feita de acordo com as informações existentes da participação de mercado de outros produtos da marca da empresa em estudo, assim é utilizado dois valores como base, um do produto de maior percentual de participação e o outro de menor. A estimativa de demanda do novo produto será ajustada dentro dessas duas porcentagens, como uma âncora para melhor caso e pior caso.

Podemos observar pelos passos observados que a formulação de cenários do caso em estudo segue de forma intuitiva todos os passos descritos por Bontempo (2000). No entanto, não é realizado formalmente como os processos supõem, as etapas são simplificadas e as decisões tomadas com celeridade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentou resultados que evidenciam o uso de heurísticas para a simplificação de situações de julgamento diante da incerteza. Observando os resultados da empresa durante o período em que começou a praticar o planejamento estratégico com um cenário único com uma característica de excesso de otimismo, podemos inferir que mesmo sem considerar todas as possibilidades e fugir da racionalidade esperada o cenário construído auxiliou a empresa a fazer algo para crescer economicamente.

A utilização das simplificações também facilita a ação, pois o custo de uma decisão totalmente racional, com todas as informações e considerando todas as possibilidades, pode levar a empresa a imobilidade e a custos excessivos (GIGERENZER, 2002). As decisões poderiam se tornar mais lentas, e nada garante que com muitas informações disponíveis, o resultado será preciso. O efeito do otimismo e sensação de ação podem ser diferenciais organizacionais que são criados quando as decisões são feitas de forma simplificada. Assim, a

sensação ilusória de que tudo vai dar certo pode corroborar com a realização desse cenário, como apresentou Kahneman e Lovallo (1993) e foi encontrado neste estudo de caso.

Por fim, os autores sugerem que outras técnicas de pesquisa como o quase experimento podem ser utilizadas para conferir ou ampliar os resultados aqui apresentados. Cabe, também, considerar o estudo e a validade das conclusões aqui encontradas em empresas não familiares, onde o poder decisório geralmente é bastante fragmentado e o processo de construção de cenários, a princípio, mais racional.

## REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago, 2000.

ANDREWS, R. The Concept of Corporate Strategy. In: MINTZBERG, H. et al. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. 4. ed. Pearson Education, 2003.

ANSOFF, H. Igor. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1990.

BAUER, Martin, W.; GASKELL, G. – Pesquisa qualitativa com texto, imagens e som: Um manual prático. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. Journal of Marketing Research, Vol. XXII, May 1985.

BONTEMPO, Mary TSUTSUI. Análise Comparativa dos Métodos de Construção de Cenários Estratégicos no Planejamento Empresarial. Dissertação de Mestrado – FEA – USP. São Paulo, 2000.

CARVALHO, et al. Construção De Cenários: Apreciação De Métodos Mais Utilizados Na Administração Estratégica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

DUHAIME, I. M.; SCHWENK, C. R. Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making. Academy of Management Review, v. 10, n. 2, p. 285-295, 1985.

FAGUNDES H. S.; NOGUEIRA, V. M. R.; A Análise de Discurso e Produção do Conhecimento sobre os Direitos Sociais. Sociedade em Debate, Pelotas, 14(2): 185-197, jul.-dez., 2008.

FARR, R. M.; interviewing: the social psychology of the inter-view. In: Fransella F, editor. Psychology for occupational therapists. London: Macmillan; 1982. p. 151-70.

GASKELL, G. Entrevistas Individuais e Grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. Cap. 3, p. 64-89.

GILOVICH, T.; GRIFFIN, D. Introduction - Heuristics and Biases: Then and Now. In: GILOVICH, T.; GRIFFIN, D. W.; KAHNEMAN, D. Heuristics and biases: the psychology of intuitive judgment. New York: Cambridge University Press, 2002. p. 1-18.

GIGERENZER, G. CZERLINSKI, J., MARTIGNON, L. How Good Are fast and frugal Heuristics? In: GILOVICH, T.; GRIFFIN, D. W.; KAHNEMAN, D. Heuristics and biases: the psychology of intuitive judgment. New York: Cambridge University Press, 2002. p. 559-581.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.) Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 89-114.

HAMMOND, K. R. Judgments under stress. New York: Oxford University Press, 2000.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista Narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 7ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. Cap. 4, p. 90-113.

KAHNEMAN, D.; LOVALLO, D. Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking. Management Science, v. 39, n. 1, Janeiro, 1993, p. 17-31.

KAHNEMAN, D.; Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. The American Economic Review, December 2003, p. 1449-1475.

KAHNEMAN, D.; FREDERICK, S. Representativeness Revisited: Attribute Substitution in Intuitive Judgment. In T. Gilovich, D. Griffin & D. Kahneman (Eds.), Heuristics and biases. New York: Cambridge University. 2002. p. 49-81

MAINGUENEAU, D. Dicionário de Análise do Discurso. Tradução Fabiana Komesu et al. São Paulo: Contexto, 2004.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R.J.S. Cenários Prospectivos – Como Construir um Futuro Melhor. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2002.

MAKRIDAKIS, S. G. Forecasting, Planning and Strategies for The 21st Century. Free Press, 1990.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H. Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, H. et al. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. 4ª ed. Pearson Education, 2003.

PEREIRA, C. H. T.; SENA, A. M. C. O Macro-Processo da Construção de Cenários e a Formação de Expectativas: Uma Proposta de Framework Integrativo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

e Competitive Strategy. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. What is strategy? In: MINTZBERG, H. et al. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. 4ª ed. Pearson Education, 2003.

SCHWARTZ, Peter. Scenario Planning: Managing for the future. Wet Sussex, England, 1998.

SHERMAN, S. J. et al. Imagining can heighten or lower the perceived likelihood of contracting a disease: The mediating effect of ease of imagery. Personality and Social Psychology Bulletin, v. 11, n. 1, Março 1985, p. 118-127.

STANOVICH, K. E., & WEST, R. F. Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. In T. Gilovich, D. Griffin & D. Kahneman (Eds.), Heuristics and biases New York: Cambridge University, 2002, p. 421-440.

TRIVIÑOS, A. A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1990.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. Marketing Research, Meaning, Measurement and Method. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Science, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, Setembro 1974.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Extensional Versus Intuitive Reasoning: The Conjunction Fallacy in Probability Judgment. Psychological Review, 1983, v. 90, n. 4. , p. 293-315.

VALLADARES, L.; Os dez mandamentos da observação participante. In: Revista Brasileira de Ciências Sociais, fev. 2007. vol. 22, n. 63, p. 153-155.

VENTURI, James L. Criação de Cenários Estratégicos. UNIFEFE, 2007.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A

Quadro 1 - Heurísticas e vieses

TIPO DE VIÉS	DESCRIÇÃO DO VIÉS	TRECHOS
<b>VIESES DA HEURISTICA DA DISPONIBILIDADE</b>		
CORRELAÇÕES ILUSÓRIAS	A crença de que os padrões são evidentes e/ou duas variáveis estão relacionadas por causalidade quanto não estão.	1."[...] nós entendemos que na hora que você coloca uma estrutura na Bahia você espera que vá vender, então você leva em consideração uma previsão múltipla, quanto é que em média um vendedor, uma área nova vende, multiplica pela quantidade de movimento de um vendedor que você está alocando pela naquela área e você acaba achando um faturamento."  2."porque o maior aliado da sustentabilidade é a eficiência"
<b>VIESES DA HEURISTICA DA REPRESENTATIVIDADE</b>		
CONCEPÇÕES ERRÔNEAS SOBRE O ACASO	Os indivíduos esperam que uma sequência de dados gerados por um processo aleatório pareça ser "aleatória", mesmo quando for demasiado curta para que aquelas expectativas sejam estatisticamente válidas.	1. "Não, o que a gente sabe que a probabilidade de uma seca acontecer dentro quinze anos é enorme, tá, beira a cem por cento, se você olha coisas estatísticas ai né,[...]"
A FALÁCIA DA CONJUNÇÃO	As pessoas tendem a ver problemas em termos de sua experiência anterior. Os indivíduos julgam erradamente que as conjunções (dois eventos que ocorrem em conjunto) são mais prováveis do que um conjunto mais global de ocorrências do qual a conjunção é um subconjunto	1."Antes não tinha uma coisa democratizada de qual era o rumo da empresa, antes de existir qualquer planejamento estratégico era muito mais a opinião minha e a opinião de outros diretores[...]"  2."Você não pode dizer que você faz uma previsão de vendas muito bem, é meio no "chutômetro" tá, pra lhe ser bem sincero, você não tem uma... É muito mais olhando o histórico e acreditando que o histórico vai acontecer para frente."
<b>VIESES DA HEURÍSTICA DA ANCORAGEM E AJUSTAMENTO</b>		
INSUFICIENTE AJUSTAMENTO DA ÂNCORA	Os indivíduos fazem estimativas para valores com base em um valor inicial (derivado de eventos passados, atribuição aleatória ou qualquer outra informação que esteja disponível) e, em geral, fazem ajustes insuficientes daquela âncora quando do estabelecimento de um valor final.	1."Nessas duas últimas vezes, aliás, nos dois últimos coisas, foram consultores que fizeram, uma foi o X da empresa Alfa e o outro foi Y que também tem um cenário, ela tem um departamento que estuda o cenário de várias áreas, só que são cenários macros, são cenários macroeconômicos, externos macroeconômicos, e ela, uma planilha de mais ou menos uns cinquenta slides que ela mais ou menos mapeia as grandes tendências que tão sendo feitas, que servem de referência né, e as setoriais você tem alguns fornecedores que nos dão, no caso a Tetra Pak que nos dá uma visão boa, do que tá acontecendo no mercado de leite fluído no mundo, como é que isso tá caminhando serve de referência e outro é o conhecimento nosso mesmo."
CONSERVADORISMO	Incapacidade de mudar (ou mudar lentamente) nossa opinião à luz de novas informações/evidências.	1. Não, a lei já mandava, só que não era uma coisa assim, uma coisa é o que manda a lei, outra coisa é você colocar isso na sua prioridade [...].  2."[...]nós só fizemos dois até agora, entre o primeiro e o segundo nós mudamos muito pouco, o planejamento estratégico foi o mesmo[...]"

<p>EXCESSO DE CONFIANÇA</p>	<p>Os indivíduos tendem a ser excessivamente confiantes quanto à infalibilidade de seus julgamentos ao responderem a perguntas de dificuldade variando de moderada a extrema</p>	<p>1. "Não é nada muito novo pra gente né, quem lê qualquer coisa sobre setor e participa e a gente, eu e grande parte da equipe a gente participa de feira, participa de seminário, tem <i>clipping</i> de notícia o tempo inteiro né, a gente é informado sobre o que acontece no setor, não uma coisa assim, não há nenhuma tendência dessa nova que a gente desconheça..."</p> <p>2. " [...]a gente é uma empresa que preza pela excelência e é uma empresa voltada por uma estratégia de operações[...]a gente é uma empresa de baixo custo e eficiência operacional, [...]informação é uma coisa que não pode deixar de ter, ai a gente vinha negligenciando isso a um "tempão", embora apareceu de novo, não dá, se você quiser manter essa estratégia você não pode negar um sistema de informação confiável, por que você ganha ou no volume ou em alguns detalhes, então isso apareceu de novo.</p> <p>3."Que a população brasileira vai envelhecer nos próximos dez anos é uma tendência, qual é a probabilidade de isso acontecer no meu negócio, é cem por cento que ela vai acontecer, o impacto que ela vai ter no meu negócio, desse tamanhozinho."</p> <p>4.[..]hoje a gente terminou, toda, assim, do ponto de vista ambiental as nossas fábricas estão cem por cento, pelo menos a que manda a legislação[..].</p>
<p><b>VIESES QUE EMANAM DIVERSAS HEURÍSTICAS</b></p>		
<p>RETROSPECTO</p>	<p>Após terem constatado a ocorrência ou não de um evento, os indivíduos tendem superestimar o grau em que teriam antevisto o resultado correto.</p>	<p>1. [...]depois que a, eu me lembro que quando a Marina foi candidatada a Presidente, esse era um cenário que a gente já tinha, da Ministra do meio ambiente, esse negócio de legislação ambiental vai pegar no Brasil mais cedo ou mais tarde, então nós tomamos a decisão de regularizar toda a parte ambiental da empresa.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores e adaptado de Makridakis (1990); Bazerman (1994);