

C

ONFRONTANDO FUTUROS: A CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO DE CENÁRIOS PARA PEQUENAS EMPRESAS

Recebido: 15/12/2021

Aprovado: 26/02/2022

¹Mauro Henrique Pinheiro Rodrigues

²Paulo César Rodrigues Borges

RESUMO

Objetivo: nesta pesquisa buscou-se analisar a contribuição do planejamento de cenários na tomada de decisão em pequenas empresas do Distrito Federal. Assim, procurou-se explorar uma lacuna nesta área de conhecimento onde poucos estudos empíricos foram desenvolvidos, no Brasil, em empresas deste porte.

Método: foi desenvolvida uma pesquisa participante, de natureza qualitativa, com seis pequenas empresas do setor de comércio e serviços, aplicando o método da Global Business Network (GBN) de planejamento de cenários. Os resultados foram aferidos por entrevistas com os participantes, agregados à percepção do pesquisador durante as etapas deste planejamento.

Resultados: verificou-se uma preocupação com a situação econômica do país em todos os cenários construídos com os sujeitos de pesquisa. Todas as empresas alcançaram narrativas sobre o futuro, sendo que em quatro delas constatarem-se tomadas de decisão melhores e a concepção de ideias inovadoras. Contudo, apenas em uma foi observada determinada mudança de modelo mental, principal finalidade deste tipo de planejamento, segundo autores neste tema. Questões como barreiras cognitivas e preocupações com situações do presente comprometeram o trabalho de explorar possibilidades futuras.

Conclusões: o planejamento de cenários pode trazer maior racionalidade à tomada de decisão em pequenas empresas, como verificado em metade das empresas participantes. Isto é capaz de auxiliá-las a contornar o alto índice de mortalidade que enfrentam em seus primeiros anos de atividade, bem como a melhor lidar com incertezas futuras.

Palavras-chave: Planejamento de cenários. Incertezas. Tomada de decisão. Pequenas empresas. Cenários futuros.

FUTURE STUDIES RESEARCH JOURNAL

Scientific Editor: Renata Giovino Spers

Evaluation: Double Blind Review, pelo SEER/OJS

Doi: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2022.v14i1.642>

¹Instituição de ensino superior em Brasília - IESB, Distrito Federal, (Brasil). E-mail: mauro.hp.rodrigues@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-3753-2524>

²Instituição de ensino superior em Brasília - IESB, Distrito Federal, (Brasil). E-mail: paulob@iesb.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-7398-7905>

C ONFRONTING FUTURES: THE EFFECTS OF SCENARIO PLANNING FOR SMALL BUSINESSES

ABSTRACT

Objective: on this research we sought to analyze the contribution of scenario planning to decision making in small companies in the Federal District. Thus, it aimed to explore a gap in this area of knowledge where few empirical studies have been developed with companies of this size in Brazil.

Method: qualitative participatory research was carried out with six small companies in the trade and services sector, applying the Global Business Network (GBN) method of scenario planning. The results were measured by interviews with the participants, in addition to the researcher's perception during the stages of this planning.

Results: there was a concern with the country's economic situation in all scenarios built with the research subjects. All companies gained narratives about the future, with four of them showing superior decision making and the emergence of innovative ideas. However, only in one we observed a certain change in the mental model, the main purpose of this type of planning, according to authors on this topic. Issues such as cognitive barriers and concerns about present situations have compromised the work of exploring future possibilities.

Conclusions: scenario planning can bring greater rationality to decision making in small companies, as seen in half of the participating companies. This can potentially help them overcome the high mortality rate they face in their first years of activity, as well as to better deal with future uncertainties.

Keywords: Scenario planning. Uncertainties. Decision making. Small businesses. Future scenarios.

1. INTRODUÇÃO

“De repente, somos vilões”, desabafava um fabricante de canudos plásticos que viu as vendas caírem drasticamente após o governo local proibir o uso destes produtos em estabelecimentos do estado, medida que já tinha sido adotada em outros lugares do mundo (Desidério, 2018). A origem de tudo isso foi um vídeo que “viralizou” na Internet, mostrando uma tartaruga marinha com um canudo entalado no nariz. Isso provocou grande discussão sobre o tema, alimentada por dados sobre o impacto ambiental do descarte de plásticos no mar.

Pensar que o infortúnio de uma tartaruga poderia provocar tamanho impacto parece improvável, mas tal evento não surgiu de modo isolado. Ele tomou enorme dimensão dentro de uma notória tendência de maior preocupação com o meio-ambiente. Não seria possível prever um cenário futuro em que esta pressão ambiental pudesse impactar as vendas de canudos plásticos?

Especialistas afirmam que a humanidade vive numa realidade VUCA (Sharif & Irani, 2017): volátil, incerta, altamente complexa e ambígua (o acrônimo vem do inglês *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*). É um mundo em que mudanças acontecem com grande velocidade e trazem enorme incerteza, como demonstra o caso dos canudos plásticos. A tomada de decisão empresarial torna-se complicada nesta realidade, exigindo uma análise estratégica aprimorada e que considere as diversas mudanças ambientais capazes de impactar o futuro dos negócios (Papulova & Gazova, 2016). Pensar em futuros alternativos e trazer o pensamento divergente para o planejamento estratégico são práticas essenciais para que os tomadores de decisão analisem as práticas e processos da empresa de modo mais efetivo (Chermack & Nimon, 2008).

Analisar as variáveis externas que podem impactar o futuro da empresa é um exercício que pode auxiliar as pequenas empresas brasileiras a obterem maior conhecimento sobre seu ambiente competitivo, contribuindo, possivelmente, para a redução da alta taxa de mortalidade que as afeta em seus primeiros anos de atividade (Machado & Espinha, 2007). Tal conhecimento costuma estar associado a grandes empresas, que possuem recursos financeiros e intelectuais que as permitem, a princípio, antever cenários futuros, a fim de se prepararem adequadamente. Este artigo busca analisar qual a contribuição do planejamento de cenários para a tomada de decisão nas pequenas empresas no Distrito Federal.

Uma revisão bibliográfica assinalou que poucos estudos foram feitos nesta área no Brasil, em comparação aos efetuados em outros países. Também apontou uma lacuna, levantada por diversos autores, quanto aos poucos estudos empíricos que evidenciem o valor dos cenários para o planejamento de longo prazo (Bradfield, Wright, Burt, Cairns & Heijden, 2005; Varum & Melo, 2010, Chermack, Coons, O'barr & Khatami, 2017; Silva, Spers & Wright, 2012; Glick, Chermack, Luckel & Gauck, 2012; Chermack & Nimon, 2008). Também se detectou como poucas pesquisas se propuseram a analisar a aplicação do planejamento de cenários nas pequenas empresas (Nyuur, 2015; Molaie & Emami, 2014). Contribuir para que estes espaços sejam preenchidos é um dos propósitos deste artigo.

Foram classificadas pequenas e microempresas que tenham menos de quarenta e nove funcionários, segundo nota metodológica do cadastro do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017). Participaram três pequenas empresas do setor de serviços e outras três do setor de comércio foram selecionadas para a pesquisa participante deste artigo, todas localizadas no Distrito Federal. O método aplicado será detalhado após os elementos teóricos que balizaram este estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O planejamento de cenários e as pequenas empresas

O estudo Causa Mortis do SEBRAE-SP (2014) apontou a falta de planejamento como decisiva para que pequenas empresas encerrassem suas atividades nos primeiros cinco anos de vida. O estudo ocorreu com 2.800 micro e pequenas empresas (PMEs) do estado de São Paulo e mostrou como empresários que apresentaram maior preocupação quanto a aspectos estratégicos do seu negócio tiveram maior oportunidade de sobrevivência nesta fase inicial de atividade, conforme demonstra a figura 1.

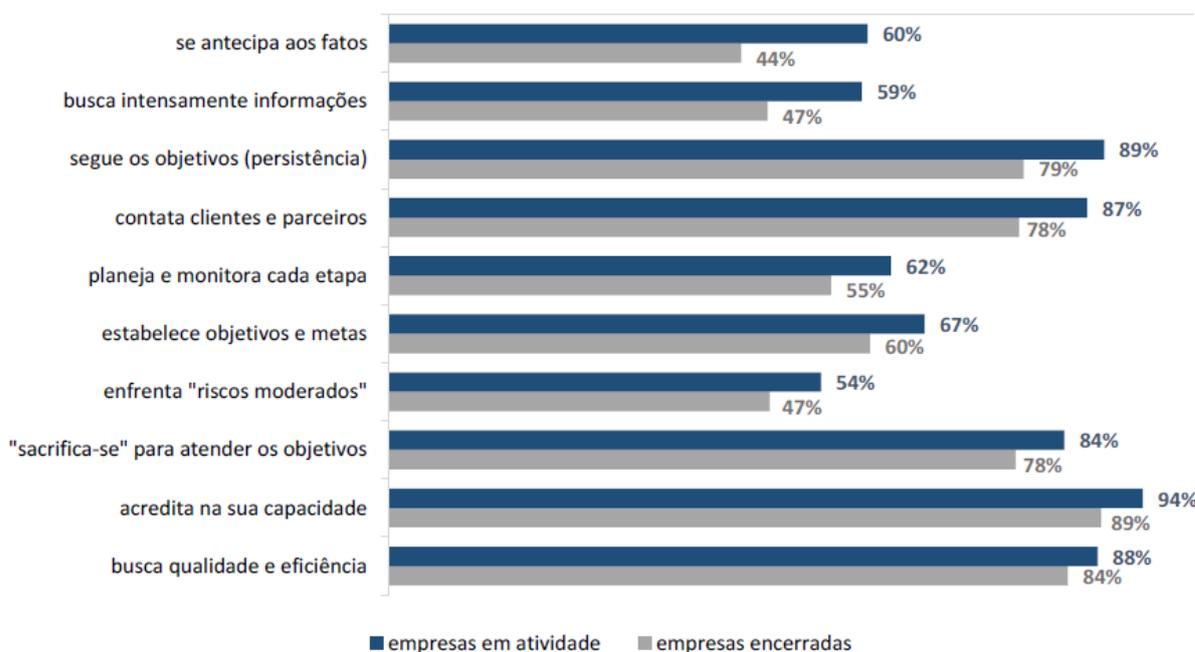


Figura 1. Comportamento empreendedor relatado por empresários que sobreviveram ou não aos primeiros cinco anos de atividade no estado de São Paulo

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas-SP. (2014). *Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida*. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. São Paulo.

Tais resultados estão alinhados com a meta-análise construída por Miller e Cardinal (1994), a qual evidenciou que o planejamento tende a afetar o desempenho da empresa. Tanto as PMEs quanto as grandes empresas podem beneficiar-se com a sua aplicação, sendo que o impacto do planejamento na lucratividade se mostrou mais significativo em ambientes turbulentos, com maiores níveis de incerteza. Diante destes resultados, é difícil não se questionar acerca do porquê de muitas PMEs não incorporarem o planejamento estratégico em suas rotinas.

Foster (1993) sustentou que pequenos empresários pensam estar sempre muito atarefados com a gestão de suas empresas, demonstrando relutância quanto ao planejamento estratégico. Faller e Almeida (2014) entenderam que esta relutância se deve à árdua tarefa de lidar com incertezas, sobre as quais possuem pouco conhecimento e baixo poder de atuação. É possível pensar em probabilidades de determinados eventos e situações impactarem os planos traçados para a empresa. Todavia, quanto maior o horizonte temporal destes planos, mais sujeito a incertezas estará.

Uma vez que o pequeno empresário consiga estruturar seu negócio e passar pelos desafios que envolvem consolidar-se no mercado, deficiências concernentes à sua capacidade gerencial tendem a sobressair-se. Isto pode levá-lo a uma dificuldade em aceitar abordagens de pensamento estruturado, a exemplo do planejamento de cenários, dificultando o trabalho de alguém que busque aplicá-lo (Burt & Heijden, 2003). Outros obstáculos que se destacam são a aversão ao risco e a propensão em imaginar apenas um único futuro possível, em geral aquele considerado o melhor para os negócios. Trata-se de uma evidência de determinado modelo mental voltado para solução de problemas, prevalente em pequenos empresários (Burt & Heijden, 2003).

A habilidade de mudar o *mindset*, ou seja, a forma como uma pessoa vê o mundo, é necessária para aprimorar a visão macro. Sua importância também reduz a propensão de imaginar o futuro como uma repetição de eventos passados. Pensar sobre as forças que irão moldar o futuro exige uma abordagem plural que não se prenda à “extrapolação de tendências passadas” (Silva, Spers & Wright, 2012, p. 23). Tal exercício pode ser de grande valia para as pequenas empresas, diante da notável dificuldade de “se desprender de crenças e atitudes enraizadas em processos institucionalizados e, muitas vezes, já obsoletos” (Faller & Almeida, 2014, p. 172).

Uma visão macro aprimorada e a mudança de modelo mental está entre os princípios do processo de construção de cenários, de acordo com Pierre Wack (Burt, 2006; Amer, Deim & Jetter, 2013). Ele foi responsável por liderar a equipe de planejamento de cenários na empresa de petróleo Royal Dutch Shell, no início dos anos 70 (Verity, 2003). Os estudos realizados auxiliaram a Shell, na Crise do Petróleo em 1973, a estar mais bem preparada que seus concorrentes, sendo capaz de reduzir sua capacidade produtiva e adaptar-se à nova realidade (Derbyshire, 2017). Com isto, a empresa se tornou uma referência na construção de cenários para empresas (Bradfield *et al.*, 2005). Não é sem razão que na década passada um relatório do governo norte-americano estimou que 85% dos estudos envolvendo cenários eram baseados nos processos desenvolvidos pela Royal Dutch Shell (Wilkinson & Kupers, 2013).

Foster (1993) define cenário como uma descrição de um futuro possível, baseando-se em um conjunto de elementos mutuamente coerentes, inseridos em uma estrutura de suposições específicas. Isto auxilia na identificação de oportunidades e ameaças, ponderando possíveis consequências que podem impactar o destino da organização. Cenários têm a capacidade de ampliar as fronteiras do pensamento, gerando novos *insights* (percepções) e favorecendo discussões estratégicas sobre o futuro (Fruttaion, Duinker & Grant, 2010). Por isso Wilson (2000) defendeu que os cenários não são apenas uma ferramenta, mas um novo modo de pensar estrategicamente, o que pode exigir uma mudança na cultura da empresa para que os cenários efetivamente sejam integrados ao planejamento.

2.2. Incertezas e tomada de decisão

Segundo Heijden (2000), estuda-se o futuro na tentativa de entendê-lo e, assim, tomar decisões mais acertadas. Mas o que seriam boas decisões? O autor se baseou em Janis (1989, como citado em Heijden, 2000), cuja percepção era de que boas decisões seriam realizadas com vigilância, considerando: razões racionais (explícitas, inteligíveis, coerentes e refutáveis), razões baseadas em informações empíricas relevantes, e razões que considerem o quão incerto é o futuro.

Roberts (2012) relatou que há dois tipos de incertezas: as que se tem conhecimento e as que não se sabe nada. Estas últimas são totalmente desconhecidas e a busca por informações que venham trazer mais clareza para a tomada de decisão se torna muito complicada, pois não se tem opções em relação ao que deve ser pesquisado ou ao tipo de informação que deve ser coletada.

Um exemplo de incerteza conhecida é a aceitação de um novo produto. Amostras e protótipos podem ser apresentados ao público-alvo, coletando informações que indiquem se determinado produto tem chances de ser bem aceito ou não. Ao lidar com incertezas desconhecidas, não é possível adotar este tipo de pesquisa, pois não se tem ideia de qual deve ser o foco. O que se pode fazer são investigações amplas, com resultados incertos (Roberts, 2012).

Courtney, Kirkland e Viguerie (1997) ampliaram esta percepção ao apresentaram quatro tipos de incertezas ao lidar com o planejamento estratégico, acreditando que certas condições ditas como incertas possuem, na realidade, apenas incertezas residuais, pois uma análise mais rica pode fornecer informações que não eram observadas anteriormente. Os quatro

Confrontando Futuros: A Contribuição do Planejamento de Cenários para Pequenas Empresas

tipos são apresentados na figura 2, com suas características, exemplos e ferramentas que podem ser usadas para análise estratégica.

Os quatro tipos são apresentados num crescente nível de incerteza, sendo que a partir do nível três não é possível fazer análises probabilísticas ou trabalhar com um número de cenários definido. As três primeiras se enquadrariam no conceito de incertezas conhecidas de Roberts (2012). Os autores também alertaram que pelo menos metade dos problemas estratégicos recaem sobre os níveis dois ou três. Contudo, encarar incertezas sob uma visão binária (do tipo “ocorre ou não ocorre”) levaria um estrategista a pensar que elas se enquadrariam no primeiro ou no quarto nível (Courtney *et al.*,1997).

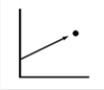
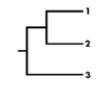
Tipo de Incerteza	O que se pode saber?	Ferramentas de análise	Exemplos
 Um futuro “quase claro”	Uma previsão suficientemente clara para determinar uma estratégia	Kit de estratégias tradicional	Estratégia contra um empresa aérea emergente que adote um modelo de negócio de baixo custo
 Futuros alternativos	Alguns cenários discretos que definem o futuro	- Análise de decisão - Teoria dos Jogos - Modelos de avaliação de opções	Estratégias de capacidade produtiva para a indústria química
 Variedade de futuros	Uma variedade de possíveis resultados, mas sem cenários discretos	- Pesquisa de demanda latente - Planejamento de cenários - Previsões tecnológicas	Desenvolver ou adquirir tecnologias emergentes no setor de eletrônicos consumíveis
 Ambiguidade Real	Sem base para prever o futuro	- Analogias de reconhecimento de padrões - Modelos dinâmicos não-lineares	Entrar no mercado russo de 1992

Figura 2. Quatro tipos de incertezas ao lidar com a estratégia organizacional

Fonte: Adaptado de Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. Harvard Business Review, 75(6), 66-79. Recuperado de: <https://europepmc.org/abstract/med/10174798>.

Três posturas estratégicas foram sugeridas por Courtney *et al.* (1997) ao lidar com incertezas: (a) moldar o futuro, assumindo uma postura de liderança em seu mercado de atuação, criando novas demandas ou estabelecendo novos parâmetros para o setor; (b) adaptar-se ao futuro, detectando e aproveitando oportunidades de mercado de forma ágil e rápida; e (c) garantir seu direito a continuar no jogo, investindo o suficiente para que a organização não seja “engolida” pelas mudanças, mas sem investimentos prematuros.

Tal prontidão em tomar decisões vai ao encontro da perspectiva adotada por Miller (2007) de que a racionalidade envolve mais que a tomada de decisão: a ação decorrente do processo cognitivo também é fundamental. A racionalidade, assim, deixa de possuir o caráter estático e assume uma postura dinâmica, adaptando-se de forma contingencial às exigências de determinados contextos. A racionalidade passa a ser subjetiva, abrangendo uma análise crítica de informações e do aprendizado acumulado.

Schoemaker (1993) sustenta que o planejamento de cenários reconhece a propensão que as pessoas têm em trabalhar com fatores que já lhe são conhecidos. Por isso, a incerteza é trabalhada primeiramente entre os cenários prospectados, e não em cada cenário particularmente. Isto a difere de outros modelos estratégicos que apresentam apenas um padrão em que a incerteza está enraizada. São vários os exemplares de cenários que limitam o alcance do que é incerto, mostrando reconhecer a racionalidade limitada, abordada no item anterior. Estes modelos permitem que os tomadores de decisão visualizem a influência das forças ambientais que impactam seus negócios, “repercebendo” a realidade e auxiliando-os a encarar incertezas e ambiguidades com maior confiança (Burt & Heijden, 2003; Harries, 2003).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a construção desta pesquisa, fez-se necessário realizar uma pesquisa aplicada. Seu objetivo é o de solucionar determinadas questões/problemas com base na identificação e aplicação de conhecimentos práticos (Moresi, 2003). Dado que o propósito deste estudo é averiguar a contribuição do planejamento de cenários para a tomada de decisão, tornou-se imprescindível aplicar esta ferramenta de planejamento e avaliar os resultados. Enquanto sua aplicação foi construída por intermédio de uma pesquisa participante, a averiguação dos resultados realizou-se por entrevistas semiestruturadas e observação do pesquisador.

Optou-se por uma amostra não-probabilística intencional, selecionando micro ou pequena empresa dos setores de comércio e serviços da região do Distrito Federal. Foram seis empresas selecionadas – três de cada setor –, decidindo-se por Classificações Nacionais de Atividade Econômica (CNAEs) distintas, trazendo maior diversificação à pesquisa. Esta distinção também permitiu verificar diferentes percepções sobre a contribuição ou não do planejamento de cenários. A pesquisa foi realizada entre março de 2019 e fevereiro de 2020, levando cerca de cinco meses para ser efetivada em cada empresa.

É possível perceber que o critério de seleção desta amostra parte de uma intenção dos pesquisadores, observando que, segundo Gil (2010, p.145), é “mais adequada para a obtenção

Confrontando Futuros: A Contribuição do Planejamento de Cenários para Pequenas Empresas

de dados de natureza qualitativa, o que é o caso da pesquisa-ação”. Diante da similaridade entre este tipo de pesquisa e a pesquisa participante, ambas de caráter intervencionista, optou-se por tal critério.

As empresas pesquisadas encontravam-se localizadas nos bairros Asa Sul e Asa Norte da cidade de Brasília – DF. Os sujeitos de pesquisa foram aqueles responsáveis pela tomada de decisão nestas empresas, em sua maioria, proprietários do negócio. Apenas em uma empresa o gerente foi apontado como tomador de decisão, participando da pesquisa junto com a empresária. Em outra empresa, dois sócios participaram da pesquisa. No total, oito pessoas participaram de todo o processo. Suas características e das empresas correspondentes podem ser vistas na figura 3.



Figura 3. Características das empresas participantes e dos sujeitos de pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores

Além do planejamento de cenários, foram realizadas duas entrevistas com os sujeitos de pesquisa: a primeira antes de efetuar o planejamento e a segunda dois meses após a última etapa deste planejamento. Os autores consideraram este prazo razoável para que alguns dos cenários prospectados começassem a se desenhar; ou para que os tomadores de decisão pudessem aplicar algumas ações que julgassem necessárias diante do planejamento traçado. Na primeira entrevista foram feitas duas perguntas: (a) “Hoje, como você imagina o futuro do seu negócio?” e (b) “Você utiliza alguma ferramenta estratégica para avaliar o futuro da sua empresa? Em caso afirmativo, qual?” Na última entrevista foi repetida a primeira pergunta e a realizada a seguinte: “Considerando o planejamento de cenários realizado, como você vê a estratégia da sua empresa?”

Com o objetivo de obter maiores evidências quanto a possível contribuição que se buscou analisar, optou-se por verificar os quatro possíveis resultados que o planejamento de cenários pode trazer, segundo Chermack e Lynham (2002). São eles: (a) mudança de pensamento, (b) narrativas sobre o futuro, (c) melhoras na tomada de decisão, e (d) melhoras quanto ao aprendizado e criatividade. Assim, estes quatro pontos se somaram as respostas dos participantes de pesquisa para avaliação dos efeitos do planejamento aplicado.

Para a realização da pesquisa, foi aplicado o método de construção de cenários da Global Business Network – GBN (Moritz, 2004). Tal método baseia-se nos princípios da escola da Lógica Intuitiva (Silva *et al.*, 2012) e possui oito etapas, delineadas na quadro 1 e baseadas no livro *The Art of the Longview* de Peter Schwartz (1996), que fez parte da equipe de Pierre Wack na Shell e é considerado um dos pioneiros no detalhamento claro de etapas para a construção do planejamento de cenários (Burt, 2007). A seleção deste método deveu-se à sua relevância para o planejamento de cenários como um todo, pois foi a partir de seu advento que este planejamento ganhou popularidade no mundo todo na década de 90 (Moritz, 2004).

Etapas	Atividades realizadas
1 – Identificação da questão principal	Questionamentos sobre principais inquietações quanto ao futuro
2 – Identificação das principais forças do ambiente local (fatores-chave)	Perguntas exploratórias para entender fatores mais relevantes sobre o setor (concorrentes, clientes, fornecedores, entre outros)
3 – Identificação das forças motrizes (macroambiente)	Identificação de fatores PESTEL e pesquisa de tendências na Internet (<i>desk research</i>)
4 – Hierarquizar os fatores-chave e forças motrizes, por ordem de importância e incerteza	Preenchimento da matriz de Wilson com base em todos os fatores e tendências levantados
5 – Selecionar a lógica dos cenários	Seleção dos eixos norteadores dos cenários em uma matriz 2x2. Discussão sobre requisitos e causas que conduziriam a possíveis futuros
6 – Descrever os cenários	Construção das narrativas presentes em cada cenário
7 – Analisar as implicações e opções	Imersão os cenários prospectados, identificando oportunidades e impactos para a empresa ou setor em que atua
8 – Seleção de indicadores e sinalizadores principais	Discussão sobre sinais que indicariam a presença de tais cenários e instrução sobre como utilizar as fichas de monitoramento

Quadro 1. Etapas do método de planejamento de cenários da Global Business Network (GBN)

Fonte: elaborado pelos autores com base em Moritz (2004).

As informações e dados coletados nas entrevistas foram analisados da seguinte forma: quanto à compreensão sobre a estratégia empresarial antes e após o planejamento de cenários; possíveis contribuições deste planejamento para o processo de tomada de decisão e comparativo das percepções obtidas após o planejamento. A percepção do pesquisador durante as etapas da pesquisa participante complementou esta análise.

Também foram reunidos dados sobre os fatores PESTEL (Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Legais e Ambientais) mais apontados e acerca dos cenários elaborados, permitindo um comparativo em relação a estes e às principais ações definidas pelas empresas diante dos cenários prospectados. Ainda, levantou-se informações sobre ações que foram levadas adiante, identificando se esta pesquisa as teria inspirado. Desta forma, foi possível ter maior entendimento quanto à pesquisa participante realizada e às transformações provocadas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Observou-se nas pesquisas participantes uma grande preocupação com fatores econômicos, explicitado tanto no levantamento dos fatores PESTEL quanto na definição dos

Confrontando Futuros: A Contribuição do Planejamento de Cenários para Pequenas Empresas

eixos dos cenários. Apenas em uma das empresas, a loja de moda praia, o fator “retomada da economia ou aprofundamento da crise econômica” não foi abordado. Todavia, esta empresa não deixou de optar por fatores econômicos como um dos eixos, analisando o impacto da entrada de concorrentes com negócios inovadores – disruptivos – no mercado de moda praia e a questão de abundância ou escassez de mão-de-obra. A preocupação com a retomada econômica foi o fator mais citado na análise PESTEL, junto com a preocupação proveniente do impacto das reformas em andamento no Congresso Nacional. Ambas foram citadas por quatro empresas.

Aspectos sociais foram os que as empresas mais se reportaram, ao contrário dos fatores legais e ambientais, que sequer foram mencionados em duas empresas distintas. A figura 4 aponta a quantidade de fatores levantados por todas as empresas participantes. Tais resultados mostram uma importante diferença em relação aos levantados por Jannek e Burmeister (2007) com PMEs alemãs. Os gestores destas empresas consideraram os aspectos tecnológicos, econômicos e políticos como os mais relevantes, ao se realizar uma análise ambiental. Esta importância também se refletiu nos resultados desta pesquisa, mas ficaram abaixo dos aspectos sociais, em número de menções, na análise PESTEL. Jannek e Burmeister (2007) ponderaram que estes aspectos foram subestimados em suas pesquisas, considerando-se sua relevância em relação ao comportamento do mercado consumidor.

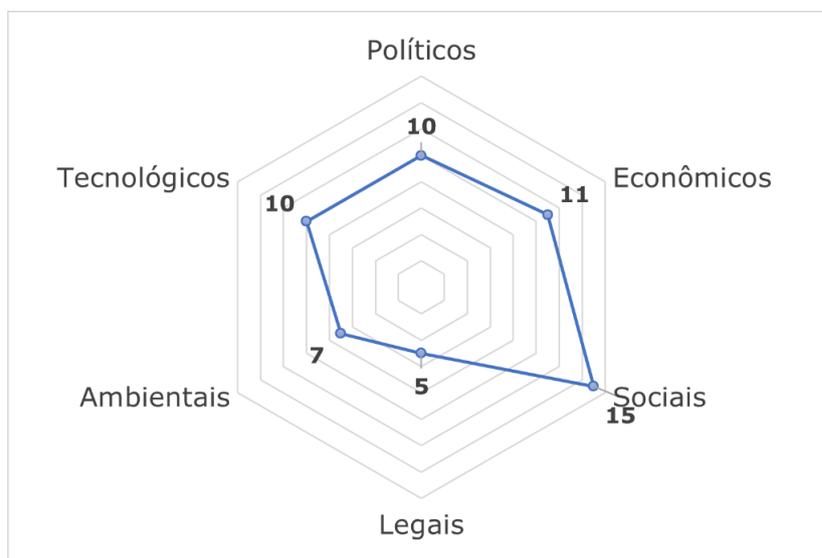


Figura 4. Quantidade de fatores PESTEL levantados pelas empresas participantes

Fonte: elaborado pelos autores

Entre os sujeitos desta pesquisa, os fatores sociais não apenas se fizeram presentes na análise ambiental como também foram considerados em todos os cenários prospectados.

Confrontando Futuros: A Contribuição do Planejamento de Cenários para Pequenas Empresas

Inclusive, formaram um dos eixos norteadores dos cenários nas empresas ligadas a atividades físicas – Academia e Estúdio de Pilates. Ressalta-se que nas pesquisas de tendências para todas as empresas participantes houve uma prevalência de fatores sociais em comparação aos demais fatores.

Com o objetivo de trazer mais elementos à análise de fatores externos e incertezas, a pesquisa de tendências realizada por este pesquisador revelou-se importante para a construção das narrativas dos cenários. Ademais, constituiu-se, ou mostrou grande influência, em um dos eixos da matriz 2x2 dos cenários em quatro das seis empresas pesquisadas. Apenas a academia de atividades físicas e a loja de joias não a adotaram, apesar de terem considerado a pesquisa relevante. Tais resultados mostram a relevância em aprofundar-se nas tendências e fatores externos que não são facilmente perceptíveis. Contudo, também apontam uma possível dificuldade que gestores de pequenas empresas têm em aplicar o planejamento de cenários por si mesmos, em razão do esforço e do tempo dispendidos para realizar este tipo de pesquisa. Elas levaram em torno de dez dias para serem concluídas, com uma dedicação diária média de três horas. Este pesquisador contou com um repertório de fontes de dados e de sinais que poderiam indicar a existência de tendências importantes. Sem este conhecimento prévio, qualquer pessoa poderia levar um tempo maior para edificar uma pesquisa deste tipo.

Na etapa de classificação de quais fatores seriam mais incertos e quais trariam maior impacto, novos fatores surgiram e foram decisivos para a construção da lógica dos cenários em todas as empresas, com exceção do bar e restaurante, visto que os eixos que constituíram os cenários já haviam sido levantados na análise PESTEL. Ao serem questionados sobre o que traria grande incerteza futura, os sujeitos de pesquisa da loja de joias, da loja de moda praia e da academia de atividades físicas trouxeram inquietações que já tinham em mente – respectivamente: o comportamento dos investidores, a disponibilidade de mão-de-obra e a recuperação econômica. No caso desta última empresa, um novo fator – capacitação dos profissionais de educação física – resultou das conversações estratégicas. Tais conversações também geraram novos fatores críticos para a loja de peças – oferta de técnicos capacitados –, para o centro de estética e Pilates – preferência dos clientes por estúdios ou não –, e a para a loja de moda praia – concorrência com negócios de natureza disruptiva. Demais fatores pesquisados ou levantados na análise PESTEL fizeram parte da lógica dos cenários de todas as empresas, em especial os considerados de alto impacto e cujo nível de incerteza foi classificado como baixo ou médio.

Chermack e Lynham (2002) categorizam quatro possíveis resultados gerados por um processo de planejamento de cenários: (a) mudança de pensamento, (b) narrativas sobre o

Confrontando Futuros: A Contribuição do Planejamento de Cenários para Pequenas Empresas

futuro, (c) melhoras na tomada de decisão, e, por fim, (d) melhoras quanto ao aprendizado e criatividade. Constatou-se que o resultado (b) foi alcançado com todas as empresas participantes, ainda que houvesse questionamentos quanto a alguns pontos das narrativas ou uma descrença em relação a certas condições futuras ou inovações que foram apresentadas, pontos que serão explorados mais adiante neste item. Não obstante, a possibilidade de elas ocorrerem foi questionada apenas em uma ocasião, pelo proprietário da academia de atividades físicas. Em sua visão, os cenários que incluíam o aprimoramento dos profissionais de educação física estariam mais distantes se tal ação surgisse por iniciativa dos próprios profissionais. Apesar desta percepção, o empresário não deixou de estabelecer ações estratégicas caso estes cenários se desenrolassem.

O resultado (a) – mudança de pensamento – só foi detectado, de fato, na proprietária da loja de moda praia. Se antes do projeto ela estava desanimada e não conseguia enxergar o futuro da sua empresa, durante a pesquisa seu posicionamento mudou, percebendo várias oportunidades no setor e entendendo que seu negócio era promissor. Tal percepção pode ter sido influenciada pelos diferentes momentos em que as perguntas de pesquisa foram realizadas, posto que as primeiras foram feitas durante um dos períodos mais fracos de vendas e as últimas em um momento de retomada. Não obstante, a mudança de pensamento foi perceptível durante o desenvolvimento dos cenários, em que a empresária já se mostrou mais animada em meses de baixas vendas – abril e maio.

Apesar da proprietária do centro de estética e estúdio de Pilates ter mostrado certa relutância, após os cenários, quanto ao seu lema de que “o futuro é você quem faz”, além de ter mudado seu plano de expansão para um de “reengenharia” – unindo as duas unidades atuais em uma só –, não é possível concluir que houve uma mudança de pensamento. Prova disto é sua resposta na pergunta final, em que seguia acreditando que as pessoas continuariam procurando estúdios para realizar exercícios e cuidar da própria forma, ainda que esta percepção tenha sido confrontada em alguns cenários estabelecidos. Em suas próprias palavras, sua visão de futuro permanecia a mesma. A ausência de uma questão principal que norteasse o planejamento de cenários – dentre os sujeitos de pesquisa, foi a única que não apontou alguma inquietação quanto ao futuro – pode ter contribuído para tal constatação.

O resultado (d) – melhoras quanto ao aprendizado e criatividade – pôde ser detectado em cinco dos sujeitos de pesquisa, considerando-se as ações desenhadas e o quanto os cenários e as conversações estratégicas as influenciaram. Apesar de algumas terem sido definidas para a empresa de peças ao final do trabalho, é difícil afirmar se foram inspiradas pelos cenários futuros ou por ideias que já tinham em mente antes desta pesquisa participante. Prova disso foi

Confrontando Futuros: A Contribuição do Planejamento de Cenários para Pequenas Empresas

a dificuldade que tiveram em definir ações para os cenários de prosperidade econômica. As respostas de ambos os sujeitos de pesquisa desta empresa tampouco evidenciaram algum aprendizado após sua conclusão. Importante ressaltar como o resultado (d) está desvinculado do resultado (a) – mudança de pensamento –, dado que não foi apenas a empresária da loja de moda praia que se beneficiou quanto à criatividade e ao aprendizado. Os proprietários do restaurante e do centro de estética e Pilates tiveram ideias referentes ao aprimoramento da experiência do cliente, por exemplo. As sócias da loja de joias compreenderam a importância de estabelecer um discurso claro para a marca e levar adiante ações que o externalizem. Para o proprietário da academia de atividades físicas, houve um aprendizado quanto a fomentar a capacitação e valorização dos profissionais que pretende abarcar em seu novo modelo de negócio, além de ideias sobre como monitorar a possível concretização de cada cenário.

Ao analisar as ações definidas pelos sujeitos de pesquisa, é possível afirmar que a proprietária da loja de moda praia foi quem obteve melhores resultados quanto a criatividade e aprendizado. Em suas palavras, o planejamento de cenários abriu seus horizontes. Tal fato foi evidenciado nas ações estabelecidas, como a cocriação com clientes na produção de peças e a busca por tecidos e embalagens ambientalmente sustentáveis. Não é sem razão que também se destacou como a empresária que mais realizou ações durante o período em que a pesquisa foi desenvolvida, como demonstra a figura 5. Segundo a proprietária, as tendências e cenários prospectados a inspiraram a contratar uma modelo *plus size* para ensaios fotográficos da marca, construir um novo website, aprimorar as fotos postadas no Instagram e a reformular o slogan da marca.

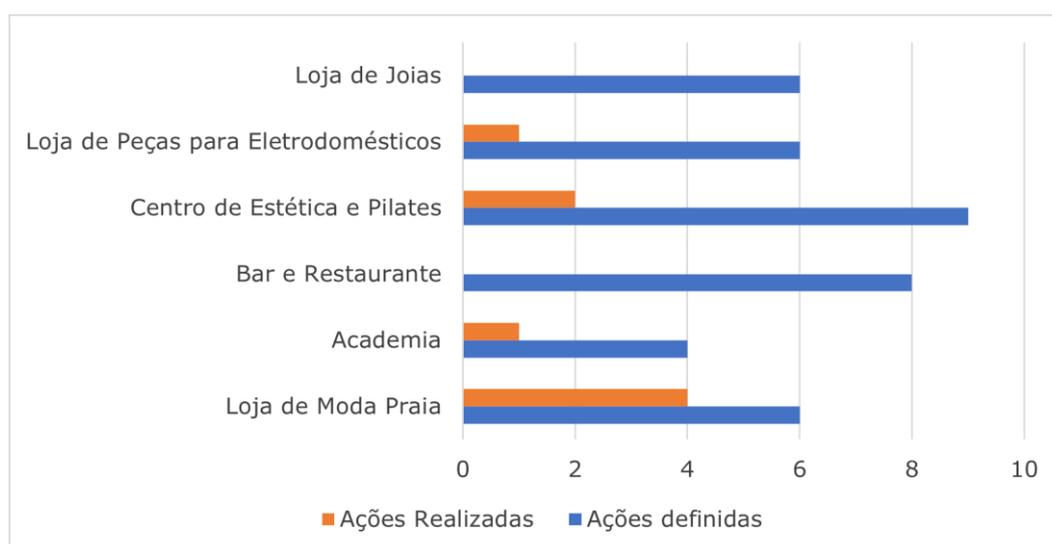


Figura 5. Comparativo entre as empresas participantes quanto à quantidade de ações desenvolvidas e realizadas

Fonte: elaborado pelos autores

A loja de peças para eletrodomésticos iniciou a construção do website e o centro de estética e estúdio de Pilates levou adiante duas ações: a parceria com uma empresa para oferecer uma nova modalidade, denominada Surf Pilates, e a inscrição da empresa no serviço GymPass, mencionado em um dos cenários. Também se destacou como a empresa que definiu a maior quantidade de ações na sétima etapa do trabalho, apesar de algumas já terem sido pensadas antes da pesquisa iniciar-se.

A figura 5 pode dar a impressão de que a academia de atividades físicas foi a empresa menos beneficiada pelo planejamento de cenários, diante do baixo número de ações idealizadas e apenas uma concretizada. Entretanto, esta ação se revelou a mais significativa, pois envolveu o uso dos cenários como fomentador do pensamento estratégico com sua equipe. Esta apropriação dos cenários se encaixa perfeitamente com o que defendem alguns especialistas sobre o tema (Nyuur, 2015; Fruttaion *et al.*, 2010; Cairns & Wright, 2018; Schwartz, 1996; Wright, Cairns, O'Brien & Goodwin, 2018).

Pode-se afirmar que o proprietário desta academia se destacou como o que enxergou maior valor estratégico para os cenários futuros, o que aparenta ter relação com o fato de ter sido o único que buscou este tipo de trabalho. Os demais sujeitos de pesquisa aderiram quando o planejamento de cenários lhes foi apresentado pelos pesquisadores, motivados, possivelmente, por curiosidade. O proprietário da academia, entretanto, assentiu em participar do projeto ao vê-lo como incremental a um planejamento que seria desenvolvido para seu novo modelo de negócio. Ele optou, de fato, pelo planejamento de cenários ao saber dos possíveis benefícios que este poderia agregar aos seus planos futuros.

O ponto (c) – melhoras na tomada de decisão –, o último dos quatro levantados por Chermack e Lynham (2002), é o que se apresenta como de mais difícil mensuração nesta pesquisa, diante do tempo necessário para avaliar se as decisões tomadas trariam bons resultados. Até mesmo a percepção da proprietária do estúdio de estética e Pilates de que a presença no GymPass não trouxe resultados expressivos pode mudar futuramente, caso o serviço ganhe maior popularidade. Ademais, acredita-se que, as medidas tomadas pela loja de moda praia e pela de peças para fortalecer a presença de suas marcas na Internet irão render bons resultados. De igual maneira, as discussões estratégicas suscitadas pelo proprietário da academia de atividades físicas com sua equipe têm o potencial de fazer com que percebam a necessidade de um novo modelo de negócio, integrando-as aos planos estratégicos. Em razão disso, os presentes autores consideraram que as empresas que levaram adiante ações durante ou após o planejamento de cenários cumpriram com o item (c) mencionado. A figura 6 aponta os

Confrontando Futuros: A Contribuição do Planejamento de Cenários para Pequenas Empresas

resultados obtidos pelas empresas segundo os quatro pontos definidos por Chermack e Lynham (2002).

O tópico Mudança de Pensamento está relacionado ao objetivo de mudar os modelos mentais que Wack (1985) e Schwartz (1996) valorizavam. Apesar de uma completa mudança ter sido detectada apenas em um dos sujeitos de pesquisa, pode-se observar, por meio das respostas fornecidas pelos próprios sujeitos, que alguns apresentaram novas percepções quanto ao futuro de seus negócios e suas estratégias. A sócia minoritária da loja de joias, por exemplo, citou a estratégia de posicionar seus produtos, atuais e futuros, como objetos de desejo, de modo a blindar a marca em cenários de dificuldades econômicas. Também mostrou maior percepção quanto ao que os investidores buscam e como podem enxergar seu negócio. Vale ressaltar que sua sócia, que não pôde participar da etapa de discussão das lógicas dos cenários, não apresentou uma resposta semelhante, permitindo inferir que seu modelo mental não obteve o mesmo ganho. O'Brien e Meadows (2013) sustentaram que a ausência nesta importante etapa e na construção das narrativas pode comprometer a revisão dos próprios modelos mentais.

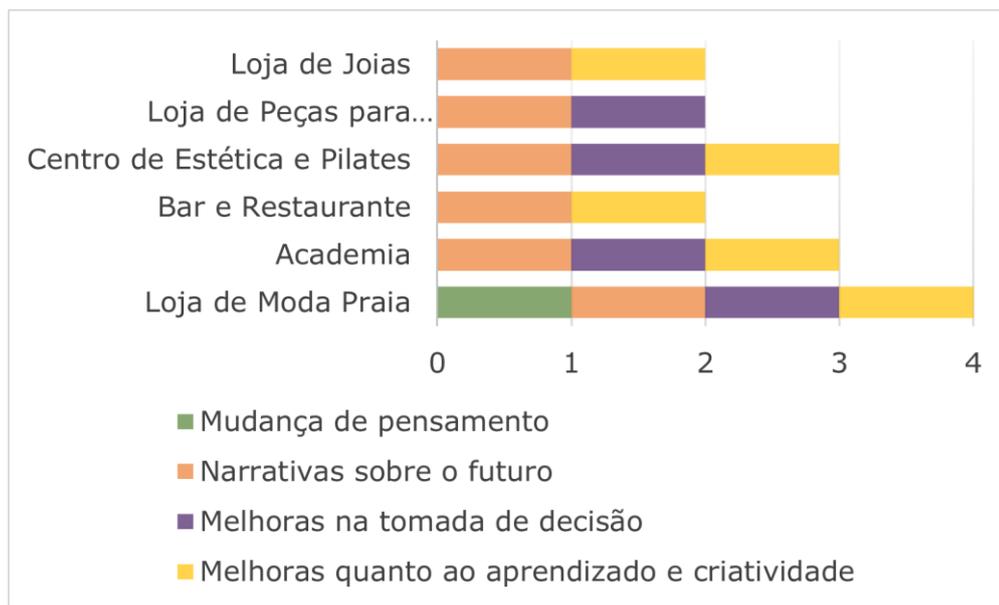


Figura 6. Resultados obtidos pelas empresas participantes do planejamento de cenários

Fonte: elaborado pelos autores

A dificuldade em assimilar os aprendizados dos cenários também foi relatada pelo proprietário da academia de atividades físicas, ao levá-los para discussões estratégicas com sua equipe de profissionais. Estes participantes questionaram as informações contidas em cada um deles, em especial os que previam a substituição do profissional de educação física por tecnologias diversas e por atendimento remoto. O empresário lamentou por não ter convidado

Confrontando Futuros: A Contribuição do Planejamento de Cenários para Pequenas Empresas

este pesquisador para participar de tais discussões e ajudá-los a superar a descrença. É importante observar que nem o próprio empresário modificou seu modelo mental, apesar de ter valorizado os cenários e sua contribuição estratégica. Tal modelo foi colocado a prova em discussões sobre a ameaça que os estúdios boutique representavam às academias e sobre os profissionais de educação física buscarem, por iniciativa própria, aperfeiçoar-se. Mesmo diante de argumentos e dados que deveriam levá-lo a questionar as próprias ideias sobre estes temas, o empresário mostrou-se irredutível.

Apesar de não ter provocado uma mudança de mentalidade mais profunda no proprietário da academia, suas respostas às perguntas de pesquisa evidenciaram mudanças incrementais importantes. Antes da pesquisa havia a preocupação com a concorrência e se o mercado aceitaria seu modelo de negócio. Após a pesquisa sua visão de futuro mostrou-se mais abrangente. Houve maior percepção do quanto a situação econômica influenciaria o sucesso do seu novo modelo de negócio, bem como a importância de contar com uma equipe qualificada. Vislumbrou, inclusive, a possibilidade de abandonar o projeto diante de certas condições futuras. Os cenários se mostraram tão presentes em sua visão de futuro que a pergunta de pesquisa – como enxerga o futuro do próprio negócio? – foi percebida como simplória. Mesmo sendo o único sujeito de pesquisa que relatou aplicar uma ferramenta estratégica – a análise SWOT (acrônimo traduzido como Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) –, esta não o fez perceber o futuro do seu empreendimento de uma forma tão abrangente como o planejamento de cenários. Autores como Wilson (2000), Schwartz (1996), Chermack e Nimon (2008) e Wack (1985) previram este tipo de resultado em seus trabalhos.

A plausibilidade dos cenários desenvolvidos nesta pesquisa foi questionada, em certos momentos, pelos proprietários da academia de atividades físicas, do centro de estética e estúdio de Pilates e pelo gestor e pela proprietária da loja de peças para eletrodomésticos. Em um dos casos, o comportamento dos *stakeholders* – fornecedor para a loja de peças e profissionais de educação física para a academia – não lhes pareceu coerente nos cenários futuros, ao analisar o histórico de decisões tomadas por eles. Em outro caso, os cenários lhes pareceram demasiado futuristas, envolvendo o uso de tecnologias que lhes parecia distante – especificamente, o uso de realidade aumentada e dispositivos vestíveis (*wereables*). Ainda que estes questionamentos tenham sido levantados em um ou dois dos cenários prospectados para cada empresa, sua presença pode ter dificultado a aceitação de determinadas condições futuras.

Um exemplo desta dificuldade foi a resposta dada pelo gestor administrativo da loja de peças, de que seria difícil para o fornecedor partilhar de um conhecimento de grande valia para que um dos cenários se concretizasse. Ele até vislumbrou outras formas pelas quais este

conhecimento poderia ser adquirido. Sem embargo, suas respostas e as da proprietária não evidenciaram mudanças significativas quanto aos modelos mentais. O otimismo relatado por esta última, em sua resposta, parece ter sido influenciado mais pelo começo de um novo ano que pelo planejamento de cenários em si. Ressalta-se que as discussões estratégicas com estes sujeitos de pesquisa foram permeadas por uma preocupação com a situação da loja no momento, em especial quanto à concorrência e à baixa presença na Internet.

O proprietário do bar e restaurante também não apresentou mudanças quanto à própria visão de futuro, apesar de ter valorizado o conhecimento que os cenários lhe trouxeram. Um fator que o destacou em relação aos demais sujeitos de pesquisa foi o foco no curto prazo. Ao ser questionado sobre qual a inquietação futura, manifestou que gostaria de saber se a economia iria melhorar nos próximos seis meses. Este prazo é considerado muito curto para o método de planejamento de cenários aplicado. Métodos quantitativos, como apontou Amer *et al.* (2013), poderiam ser mais adequados para responder a sua inquietação. Ou métodos que explorem futuros discretos, como análise de decisão e teoria dos jogos, conforme apontado por Courtney *et al.* (1997) na figura 2.

Outro fator que ficou mais evidente no dono do bar e restaurante foi o alheamento de questões estratégicas por estar envolvido, em demasia, com questões operacionais, como previsto por Foster (1993), Burt e Heijden (2003). Os “incêndios” que surgiam no dia-a-dia acabavam por lhe sugar energias que deveriam ser dispendidas em atividades estratégicas. A falta de um sócio ou de alguém com quem pudesse dividir funções revelou ser um grande empecilho para que as ações inspiradas pelo planejamento de cenários fossem aplicadas.

Segundo Tapinos (2012), é preciso reconhecer que os processos do planejamento de cenários, descritos na literatura, não são suficientemente claros quanto à maneira como podem ser usados estrategicamente. A dificuldade dos empresários em levar adiante as ações elaboradas durante o planejamento de cenários, bem como seu monitoramento, foi observada no estudo de Cairns, Ahmed, Mullet e Wright (2013). Dificuldade semelhante se fez presente nesta pesquisa, apesar de os autores terem elaborado fichas de monitoramento após a etapa de pré-teste. Apenas o proprietário da academia de atividades físicas as usou de fato, sendo que as ações especificamente detalhadas nestas fichas não foram levadas adiante nas demais empresas. Rickards, Wiseman e Edwards, (2014) compreenderam que esta desconexão entre o desenho de cenários e a tomada de decisão como um dos pontos mais desafiadores do planejamento de cenários.

Pode-se ponderar que uma reunião a mais para debater sobre ações estratégicas para os cenários e formas de monitoramento poderiam ter aprimorado os resultados desta pesquisa.

Contudo, o método aplicado não é claro sobre como realizar esta tarefa. As fichas foram elaboradas segundo interpretação do pesquisador sobre os procedimentos detalhados por Schwartz (1996). Todavia, como os resultados puderam apontar, elas não foram eficazes.

O'Brien e Meadows (2013) sugeriram alguns incrementos à aplicação de cenários, de modo a ser mais bem aproveitada por aqueles que a praticam. Entre estes incrementos, assinala-se o uso de uma análise SWOT para avaliar as opções estratégicas em cada cenário. Também indicaram uma trilha de auditoria para que os participantes não sintam dificuldades em ligar os cenários ao desenvolvimento de estratégias.

O uso destas ferramentas, possivelmente, teria ajudado os sujeitos de pesquisa a integrar o planejamento de cenários futuros a suas estratégias. Entretanto, elas ainda poderiam enfrentar limitações impostas por vieses e modelos mentais destes gestores. O'Brien (2004) apontou que os participantes de um planejamento de cenários costumam focar em aspectos econômicos e em acontecimentos recentemente enfatizados pela mídia, como atentados terroristas e desastres ambientais. Tais elementos acabavam por nortear os cenários, causando um efeito conhecido como "miopia futura" (O'Brien, 2004). Wright e Goodwin (2009) sugeriram que uma série de perguntas fosse realizada após a construção dos cenários, para contornar esta possível miopia. São elas: (a) Quais os limites estabelecidos para estes cenários?; (b) Quais aspectos não foram considerados?; (c) Porque pensamos sobre esta questão desta maneira; (d) O que os cenários enfatizam; (e) O que eles minimizam; (f) Nossos consumidores ou concorrentes pensam sobre estas questões do mesmo modo como nós pensamos?

Para Moritz (2004), o processo de construção dos cenários deve ser o mais participativo possível, do contrário o risco de fracassar é certo. Todavia, um envolvimento mais ativo dos sujeitos desta pesquisa demandaria um recurso que lhes é extremamente escasso: tempo. Em algumas ocasiões, reuniões precisaram ser remarçadas durante a pesquisa e o cronograma inicialmente idealizado precisou sofrer alterações. Estas reuniões demandaram em torno de uma a duas horas de duração. Uma etapa de construção conjunta das narrativas, isoladamente, demandaria muitas horas a mais – de oito a vinte horas, aproximadamente.

Bradfield (2008) entendeu que os elaboradores de planejamento de cenários aparentam desconhecer fenômenos que impactam a pesquisa de informações e o modo como são processadas, tópicos presentes em estudos da literatura sobre cognição. Tais fenômenos podem comprometer consideravelmente os aprendizados potenciais que o planejamento de cenários é capaz de trazer. Esta concepção remete as ideias defendidas por Miller (2007), de que o processo cognitivo é fundamental para o aprendizado e a análise de informações. Para Schwartz (1996) a construção de cenários deve envolver um processo de autorreflexão, que envolve

Confrontando Futuros: A Contribuição do Planejamento de Cenários para Pequenas Empresas

entender a si mesmo e seus próprios vieses, identificar o que é mais importante para si e perceber onde seus esforços devem estar focados.

Os cenários deveriam conduzir ao aprendizado, de modo a fomentar uma mudança de modelos mentais, levando a melhores tomadas de decisão e a ganhos de desempenho para as empresas. Ao analisar o planejamento de cenários efetuado nas seis empresas, observa-se que a empresária da moda praia foi a que se mostrou mais aberta a todo o processo. Não é sem razão que se distinguiu como a única a apresentar evidências de mudança de modelo mental, além de ter sido a que mais tomou ações durante a pesquisa. As contribuições obtidas pelos demais empresários e fatores que impactaram o planejamento proposto se encontram resumidos na quadro 2.

Empresa (sujeito de Pesquisa)	Contribuição para a tomada de decisão	Fatores que impactaram o planejamento de cenários
Loja de moda praia	Mudança de modelo mental, identificação de oportunidades e ideias inovadoras	Abertura ao processo e inquietações bem definidas sobre o futuro
Academia de Atividades Físicas	Definição sobre fatores cruciais para o novo modelo de negócio, mudança incremental de modelo mental, visão de futuro mais bem definida e maior coesão na comunicação estratégica	Barreiras cognitivas, apesar de apresentar interesse real pelo planejamento de cenários e seus possíveis benefícios
Bar e Restaurante	Ideias inovadoras	Incerteza futura de curto prazo e elevado envolvimento em questões operacionais
Centro de estética e Pilates	Ideias inovadoras	Ausência de uma inquietação central que norteasse o planejamento, além de barreiras cognitivas
Loja de peças para eletrodomésticos	Moderado senso de urgência em levar ações adiante (caso do <i>website</i>)	Barreiras cognitivas, foco em questões do presente e ausência do fornecedor nas conversas estratégicas
Loja de joias	Ideias sobre posicionamento de marca, aprendizagem sobre possíveis investidores e futuros	Acidente envolvendo as empresárias, tornando o processo longo e impedindo que uma delas participasse de etapas cruciais

Quadro 2. Contribuição para a tomada de decisão nas empresas participantes e fatores que impactaram o planejamento de cenários – síntese

Fonte: elaborado pelos autores

É possível perceber que todos os empresários tiveram algum ganho no que diz respeito à tomada de decisão, ainda que fatores diversos tenham impedido que o potencial do planejamento de cenários pudesse ser melhor explorado. O ganho mais recorrente foi a geração de ideias inovadoras, apesar de barreiras cognitivas terem sido o fator de impacto negativo que mais se repetiu nas empresas. Tal resultado já havia sido previsto por Verity (2003), ao afirmar

que pensar em cenários abre a mente para novas ideias. Contudo, alertou que vários fatores podem mitigar seu sucesso, inclusive aqueles relacionados à psicologia humana.

Quanto à sua aplicação por PMEs, Verity (2003) entendeu que a contratação de profissionais que os desenvolvam tem custo elevado e o tempo despendido é significativo, mesmo para grandes empresas. Considerando-se o tempo e o conhecimento necessários para levar adiante este tipo de planejamento nas seis empresas, é pouco provável que os empresários se disponham a desenvolvê-lo por si próprios, seguindo as mesmas etapas. Isto não invalida a percepção de que o método GBN ou outro qualitativo seja inapropriado, dado que quase todos os empresários, que não se utilizam de ferramentas estratégicas, obtiveram benefícios de alguma forma. Quanto ao empresário que já aplicava a análise SWOT, os ganhos estratégicos alcançados foram ainda maiores. O que se pode explorar é como tornar o processo de construir cenários mais proveitoso e mais acessível para os donos e gestores de PMEs.

Jannek e Burmeister (2007) entenderam que não há necessidade de que os cenários futuros sejam elaborados “sob medida” para cada PME, que podem se organizar para, de forma colaborativa, gerar economias de escala ao elaborá-los, permitindo contratar pesquisadores e especialistas, se necessário. Iniciativas deste tipo podem tornar o planejamento de cenários mais acessível. Entretanto, esta pesquisa demonstra a necessidade de se aprimorar o próprio método em dois pontos fundamentais: (a) necessidade de melhor integrar os cenários a ações estratégicas, e (b) como contornar obstáculos impostos por barreiras cognitivas, tanto entre aqueles que participam de sua construção, quanto dos que têm acesso a eles - pessoas das quais se espera importantes contribuições nas conversações estratégicas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo buscou-se identificar qual a contribuição do planejamento de cenários para a tomada de decisão em pequenas empresas do Distrito Federal. Foi realizada uma pesquisa participante com seis pequenas empresas localizadas em Brasília, nos bairros Asa Sul e Asa Norte, aplicando o método da GBN exposto em obra de Schwartz (1996). O objetivo era de preencher importante lacuna que é alvo de críticas quanto ao planejamento de cenários em pequenas empresas: a baixa quantidade de estudos empíricos.

Os resultados obtidos pelos sujeitos de pesquisa foram variados, diante de situações diversas que impactaram o planejamento em questão. Barreiras cognitivas e vieses de interpretação dos empresários e gestores comprometeram o potencial que poderia ser obtido em quatro das empresas. Em uma delas, não houve uma questão principal que norteasse a pesquisa

Confrontando Futuros: A Contribuição do Planejamento de Cenários para Pequenas Empresas

e a construção de cenários, comprometendo igualmente os resultados. Em outra, o empresário apresentou interesse em explorar incertezas de curto prazo, inadequadas para o método de planejamento de cenários aplicado. Também se mostrou intensamente envolvido com questões operacionais de sua empresa, afastando-se da visão estratégica necessária para implementar as ações definidas ao final do trabalho.

Apesar dos obstáculos apresentados, estas empresas obtiveram ganhos quanto à concepção de ideias inovadoras, sendo que algumas foram levadas adiante no decorrer da pesquisa. Um dos participantes, a despeito de apresentar barreiras cognitivas substanciais, obteve uma visão estratégica mais apurada quanto ao futuro de seu novo modelo de negócio. Chegou a se utilizar dos cenários prospectados para incentivar discussões estratégicas com sua equipe.

Em uma das empresas, as barreiras cognitivas não foram um empecilho, e sim um acidente automobilístico envolvendo as duas sócias. Este comprometeu o andamento do trabalho, impedindo que uma delas participasse de etapas cruciais. A sócia que participou mais ativamente de todo o processo obteve uma nova visão quanto ao posicionamento de marca e aprendizagens sobre comportamento dos investidores. Tal resultado não foi percebido com a outra sócia, a que mais sofreu limitações em decorrência do acidente.

Por fim, em uma das empresas foi identificado o principal resultado mencionado por autores pesquisados na revisão de literatura: a mudança de modelo mental. Antes da pesquisa, a empresária mostrou desânimo e não tinha perspectivas quanto ao futuro do seu empreendimento. Após o projeto, percebeu várias oportunidades e adotou uma nova postura em relação à empresa e à comunicação da própria marca. Foi a que mais realizou ações durante o andamento da pesquisa e demonstrou maior abertura nas discussões estratégicas que permearam todo o projeto.

Diante dos resultados expostos, é possível afirmar que o planejamento de cenários pode trazer maior racionalidade às PMEs no que diz respeito à tomada de decisão, visto que três das empresas – a academia de atividades físicas, a loja de moda praia e a loja de joias – apresentaram indícios disto. Tanto nas respostas às perguntas de pesquisa quanto nas discussões estratégicas, os empresários demonstraram uma visão mais crítica quanto às dinâmicas que afetam seu respectivo setor e possíveis estratégias de adaptação, considerando o aprendizado obtido pelo planejamento de cenários. No caso da loja de joias, apenas uma das sócias evidenciou ganhos quanto à racionalidade. As ideias inovadoras e aprendizagens obtidas pelas demais empresas não necessariamente apresentaram relação com tomadas de decisão melhores.

Importante reconhecer as limitações deste estudo, que se restringiu a um método dentre os vários de planejamento de cenários, aplicado a uma realidade restrita: PMEs do Distrito Federal. Apesar de pertencerem a classificações econômicas distintas, as seis empresas estão longe de representar a multiplicidade de diferentes pequenos negócios existentes, sendo que similaridades de setor foram detectadas entre a academia de atividades físicas e o estúdio de Pilates – que também é um centro de estética – e entre a loja de moda praia e a de joias – ambas do setor de moda.

A disponibilidade dos empresários destacou-se como um fator limitante à pesquisa, pois não dispunham de tempo suficiente para participar mais ativamente de determinadas etapas da construção de cenários, como a composição das narrativas e a identificação minuciosa de fatores externos. Com alguns dos sujeitos de pesquisa, o simples ato de marcar um dos quatro encontros necessários para o andamento do planejamento mostrou-se desafiador.

Os vieses e barreiras cognitivas do próprio pesquisador, apesar de sua qualificação, também podem ter afetado, de alguma forma, a elaboração de cenários futuros e a identificação de fatores relevantes para sua construção. Contar com uma equipe para desenvolver este tipo de planejamento poderia contornar tais limitações, agregando diferentes perspectivas e ideias. Este pesquisador tentou formar uma equipe enquanto realizava a pesquisa. Entretanto, diferenças quanto ao conhecimento necessário para desenvolver o planejamento, somadas à baixa dedicação ao mesmo por parte dos membros convidados, representaram barreiras para consolidação da desejada equipe.

Com o objetivo de aprimorar os resultados obtidos com o planejamento de cenários nas PMEs, estes autores acreditam que estudos futuros podem seguir dois caminhos, não-excludentes: o de minimizar o impacto de barreiras cognitivas e o de melhor integrar os cenários a ações estratégicas. Estudos na área da psicologia podem ser de grande valia para o uso, ou formulação, de métodos que auxiliem os participantes a perceber as limitações de seus modelos mentais, bem como os possíveis vieses que venham a comprometer a exploração de cenários.

Pesquisas que possam ser realizadas em um período mais longo podem replicar a que foi exposta aqui, seguindo uma abordagem multimétodo que concilie a pesquisa participante com métodos quantitativos. Questionários que avaliem possíveis ganhos obtidos pelos participantes quanto à percepção de futuro e outros métodos quantitativos podem auxiliar na aferição dos resultados advindos de decisões tomadas, após a execução do planejamento de cenários. Uma análise por tempo mais longo seria mais adequada para avaliar o aprendizado obtido com este tipo de planejamento e sua utilização contínua, dado que intervenções pontuais

não são o ideal. O planejamento de cenários deve ser um processo, seguindo a recomendação de autores presentes na revisão de literatura deste estudo.

REFERÊNCIAS

Amer, M., Daim, T., & Jetter, A. (2003). A review of scenario planning. *Futures*, 46, 23-40. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.10.003>

Bradfield, R. (2008). Cognitive barriers in the scenario development process. *Advances in Developing Human Resources*, 10(2), 198-215. <https://doi.org/10.1177/1523422307313320>

Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., & Heijden, K. van der. (2005). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, 37(8), 795-812. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2005.01.003>

Burt, G. (2007). Why are we surprised at surprises? integrating disruption theory and system analysis with the scenario methodology to help identify disruptions and discontinuities. *Technological Forecasting & Social Change*, 74(6), 731-749. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2006.08.010>

Burt, George., & Heijden, K. van der. (2003). First steps towards purposeful activities in scenario thinking and future studies. *Futures*, 35(10), 1011-1026. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(03\)00065-X](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(03)00065-X)

Cairns, G., Ahmed, I., Mullet, J., & Wright, G. (2013). Scenario method and stakeholder engagement: critical reflections on a climate change scenarios case study. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.08.005>

Cairns, G., & Wright, G. (2018). *Scenario thinking: preparing your organization for the future in an unpredictable world* (2a ed.). Cham, Suíça: Springer Nature.

Chermack, T., Coons, L., O'barr, G., & Khatami, S. (2017). The effects of scenario planning on participant reports of resilience. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 306-326. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2015-0068>

Chermack, T., & Lynham, S. (2002). Definitions and outcome variables of scenario planning. *Human Resource Development Review*, 1(3), 366-383. <https://doi.org/10.1177/1534484302013006>

Chermack, T., & Nimon, K. (2008). The effects of scenario planning on participant decision-making style. *Human Resource Development Quarterly*, 19(4), 351-372. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1245>

Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, 75(6), 66-79. Recuperado de: <https://eupepmc.org/abstract/med/10174798>.

Derbyshire, J. (2017). Potential surprise theory as a theoretical foundation for scenario planning. *Technological Forecasting & Social Change*, 124, 77-87. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.05.008>

Desidério, M. (2018, agosto 2). O desabafo do fabricante de canudos: “de repente somos vilões”. *EXAME*. PME. Recuperado em 6 de setembro de 2019, de <https://exame.abril.com.br/pme/com-a-palavra-o-fabricante-de-canudos-de-repente-somos-viloes/>.

Faller, L., & Almeida, M. (2014). Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. *Rev. Adm. (São Paulo)*, São Paulo, 49(1), 171-187. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1139>

Foster, J. (1993). Scenario planning for small business. *Long Range Planning*, 26(1), 123-129. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90240-G](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90240-G)

Fruttaion, C., Duinker, P., & Grant, J. (2010). Narratives of the Future: suspending disbelief in forest-sector scenarios. *Futures*, 42(10), 1156-1165. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2010.05.003>

Gil, A. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Glick, M., Chermack, T., Luckel, H., & Gauck, B. (2012). Effects of scenario planning on participant mental models. *European Journal of Training and Development*, 36(5), 488-507. <https://doi.org/10.1108/03090591211232066>

Heijden, K. van der. (2000). Scenarios and forecasting: two perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 31-36. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00121-3](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00121-3)

Jannek, K., & Burmeister, K. (2007). Corporate Foresight in Small and Medium-Sized enterprises. *The European Foresight Monitoring Network*, 101, 1-4. Recuperado de: <http://www.foresight-platform.eu/wp-content/uploads/2011/04/EFMN-Brief-No.-101-Corporate-Foresight-SME.pdf>.

Machado, H., & Espinha, P. (2007). Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. In MACHADO, H. *Causas de mortalidade de pequenas empresas: coletânea de estudos*. Maringá: Eduem, 13-25.

Miller, C., & Cardinal, L. (1994). Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1649-1665. <https://doi.org/10.5465/256804>

Molaie, M., & Emami, A. (2014). The application of scenario-based planning in SMEs. *International Review of Management and Business Research*, 3(1), 348-357. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2427176>

Moritz, G. (2004). *Planejando por cenários prospectivos: a construção de um referencial metodológico baseado em casos*. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Nyuur, R. (2015). Unlocking the potential barriers on SME's uptake of scenario planning. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 139-154. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2014-0007>

O'Brien, F., & Meadows, M. (2013). Scenario orientation and use to support strategy development. *Technological Forecasting & Social Change*, 80(4), 643-656. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.06.006>

Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of strategic analysis in strategic decision-making. *Procedia Economics and Finance*, 39, 571-579. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.06.006>

Rickards, L., Wiseman, J., & Edwards, T. (2014). The problem of fit: scenario planning and climate change adaptation in the public sector. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 32(4), 641-662. <https://doi.org/10.1068/c12106>

Roberts, J. (2012). Organization Ignorance: towards a managerial perspective on the unknown. *Management Learning*, 44(3), 215-236. <https://doi.org/10.1177/1350507612443208>

Silva, A. da., Spers, R., & Wright, J. (2012). A elaboração de cenários na gestão estratégica das organizações: um estudo bibliográfico. *Revista Ciências da Administração. Florianópolis*, 14(32), 21-34. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n32p21>

Schwartz, P. (1996). *The art of long view: planning for the future in an uncertain world*. Currency Double Day, New York.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2017). Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. *Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios*: 2015. Brasília.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas-SP. (2014). Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida. *Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo*. São Paulo.

Sharif, A., & Irani, Z. (2017). Policy making for global food security in a volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA) world. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 11(4), 523-534. <https://doi.org/10.1108/TG-08-2017-0050>

Schoemaker, P. (1993). Multiple scenario development: its conceptual and behavioral foundation. *Strategic Management Journal*, 14(3), 193-213. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140304>

Tapinos, E. (2012). Perceived environmental uncertainty in scenario planning. *Futures*, 44(4), 338-345. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2011.11.002>

Varum, C., & Melo, C. (2010). Directions in scenario planning literature: a review of the past decades. *Futures*, 42(4), 355-369. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.021>

Verity, J. (2003). Scenario planning as a strategy technique. *European Business Journal*, 15(4), 185-195. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.021>

Confrontando Futuros: A Contribuição do Planejamento de Cenários para Pequenas Empresas

Wack, P. (1985). Shooting the Rapids. *Harvard Business Review*, 36(6), 130- 150. Recuperado de: <https://hbr.org/1985/11/scenarios-shooting-the-rapids>.

Wilkinson, A., & Kupers, R. (2013). Living in the futures. *Harvard Business Review*, 91(5), 119-127. Recuperado de: <https://hbr.org/2013/05/living-in-the-futures>.

Wilson, I. (2000). From scenario thinking to strategic action. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 23-29. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00122-5](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00122-5)

Wright, G., Cairns, G., O'Brien, F., & Goodwin, P. (2018). Scenarios analysis to support decision making in addressing wicked problems: pitfalls and potential. *European Journal of Operational Research*, 278(1),1-17. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.08.035>

Wright, G., & Goodwin, P. (2009). Decision making and planning under low levels of predictability: enhancing the scenario method. *International Journal of Forecasting*, 25(4), 813-825. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00068-7](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00068-7)