

Cenários prospectivos e análise de riscos no planejamento estratégico de pequenas e médias empresas em ambientes competitivos

Prospective scenarios and risk analysis in the strategic planning of small and medium-sized enterprises in competitive environments

Sandrelli Musso Roncetti Bastos¹

RESUMO

As pequenas e médias empresas (PMEs) operam, de forma crescente, em ambientes marcados por volatilidade econômica, mudanças regulatórias e disrupções tecnológicas que fragilizam modelos de planejamento estratégico assentados em projeções lineares. Este artigo tem como objetivo analisar a contribuição do método de cenários prospectivos, articulado à análise sistemática de riscos, para qualificar o planejamento estratégico de PMEs inseridas em ambientes competitivos. Trata-se de uma revisão bibliográfica de natureza descritiva e qualitativa, fundamentada na escola francesa de prospectiva estratégica (Godet), na tradição anglo-saxônica de planejamento por cenários (Wack; Schwartz; Van der Heijden), em referenciais de gestão de riscos (ISO 31000) e em publicações institucionais sobre governança e sustentabilidade de PMEs (OCDE; IBGC; SEBRAE). A análise indica que a cenarização, ao explorar múltiplas hipóteses de futuro em vez de projeções únicas, amplia a capacidade de antecipação de gestores de PMEs, reduz vieses de decisão centralizados no fundador e cria condições para a integração entre planejamento estratégico, gestão de riscos e governança corporativa. Discute-se, ainda, a necessidade de adaptação metodológica das ferramentas clássicas de prospectiva — originalmente desenvolvidas para grandes corporações e governos — à realidade de recursos limitados, estruturas enxutas e informalidade decisória típicas das PMEs. Conclui-se que a incorporação, mesmo que simplificada e proporcional, de práticas de cenarização e de análise de riscos ao processo de planejamento estratégico constitui vetor relevante de resiliência, competitividade e sustentabilidade para pequenas e médias empresas, sobretudo quando articulada a estruturas mínimas de governança.

Palavras-chave: Cenários prospectivos. Análise de riscos. Planejamento estratégico. Pequenas e médias empresas. Governança corporativa. Gestão estratégica.

¹ SG Serviços de Apoio Administrativo LTDA

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises (SMEs) increasingly operate in environments marked by economic volatility, regulatory change and technological disruption that undermine strategic planning models based on linear projections. This article aims to analyze the contribution of the prospective scenario method, combined with systematic risk analysis, to qualifying the strategic planning of SMEs operating in competitive environments. This is a descriptive, qualitative bibliographic review grounded in the French school of strategic foresight (Godet), the Anglo-Saxon scenario planning tradition (Wack; Schwartz; Van der Heijden), risk management frameworks (ISO 31000) and institutional publications on SME governance and sustainability (OECD; IBGC; SEBRAE). The analysis indicates that scenario building, by exploring multiple future hypotheses rather than single projections, broadens SME managers' capacity for anticipation, reduces founder-centered decision bias and creates conditions for integrating strategic planning, risk management and corporate governance. The article also discusses the need to adapt classical foresight tools — originally developed for large corporations and governments — to the reality of limited resources, lean structures and informal decision-making typical of SMEs. It is concluded that incorporating, even in a simplified and proportional way, scenario-building and risk-analysis practices into the strategic planning process is a relevant vector of resilience, competitiveness and sustainability for SMEs, particularly when articulated with minimal governance structures.

Keywords: Prospective scenarios. Risk analysis. Strategic planning. Small and medium-sized enterprises. Corporate governance. Strategic management.

INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial contemporâneo tem se caracterizado por níveis crescentes de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, condição amplamente discutida na literatura de gestão e refletida em relatórios internacionais sobre riscos globais, que apontam a interconexão entre choques econômicos, tensões geopolíticas, disrupções tecnológicas e eventos climáticos extremos como traço estrutural, e não conjuntural, da economia atual (WORLD ECONOMIC FORUM, 2024). Para as pequenas e médias empresas (PMEs), essa volatilidade representa um desafio ainda mais agudo: dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas evidenciam que parcela significativa dos pequenos negócios brasileiros não ultrapassa os primeiros anos de operação, e entre os fatores associados à

mortalidade empresarial destacam-se a fragilidade do planejamento, a baixa capacidade de antecipação de riscos e a informalidade dos processos decisórios (SEBRAE, 2020).

Historicamente, o planejamento estratégico apoiou-se em métodos de extrapolação de tendências, nos quais o futuro é tratado como continuidade previsível do passado. Essa abordagem, associada ao que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) denominam "escola do design" e "escola do planejamento", mostra-se cada vez mais insuficiente diante de rupturas não lineares e de baixa probabilidade, porém alto impacto. Já na década de 1970, Pierre Wack, então responsável pelo planejamento por cenários na Royal Dutch Shell, demonstrava que cenários múltiplos — e não previsões únicas — permitiam às organizações navegar em "águas desconhecidas", antecipando choques como as crises do petróleo que os modelos convencionais de projeção não captavam (WACK, 1985).

Paralelamente à tradição anglo-saxônica de planejamento por cenários, consolidou-se na França a chamada prospectiva estratégica, sistematizada por Michel Godet a partir de uma caixa de ferramentas voltada à identificação de variáveis-chave, à análise do jogo de atores e à construção de cenários múltiplos e contrastados como base para a decisão estratégica (GODET, 1997a; 1997b). Ambas as tradições convergem em um ponto central: o futuro não é único nem previsível, mas pode ser explorado por meio de hipóteses estruturadas, o que desloca o planejamento estratégico de um exercício de previsão para um exercício de preparação (SARAGOÇA; SILVA; FIALHO, 2016).

Essa mudança de paradigma dialoga diretamente com a gestão de riscos, entendida pela norma internacional ISO 31000 como processo sistemático de identificação, análise, avaliação e tratamento de incertezas que possam afetar os objetivos organizacionais (ISO, 2018). A cenarização, ao antecipar múltiplos futuros plausíveis, funciona como insumo qualificado para a identificação de riscos que escapam aos exercícios convencionais de análise SWOT ou de projeção orçamentária. Adicionalmente, a literatura sobre governança corporativa em PMEs indica que a formalização de processos decisórios — incluindo instrumentos de antecipação e gestão de riscos — está associada a maior estabilidade financeira, melhor acesso a crédito e redução de falhas operacionais (OECD, 2018; IBGC, 2020).

Não obstante a robustez teórica dessas ferramentas, sua aplicação prática permanece concentrada em grandes corporações e governos, dotados de equipes de planejamento, tempo e recursos financeiros compatíveis com metodologias como a matriz de impactos cruzados

(MICMAC) ou a análise do jogo de atores (MACTOR) propostas por Godet (FONSECA; AZEVEDO FILHO, 2020). Há, portanto, uma lacuna relevante entre a sofisticação metodológica disponível e a realidade operacional das PMEs, caracterizada por estruturas enxutas, centralização decisória no fundador e escassez de dados históricos sistematizados. Este artigo busca contribuir para o preenchimento dessa lacuna, discutindo como os fundamentos da prospectiva estratégica e da análise de riscos podem ser adaptados, de forma proporcional, à realidade das pequenas e médias empresas.

OBJETIVO

Analisar, por meio de revisão bibliográfica, a contribuição do método de cenários prospectivos e da análise sistemática de riscos para o planejamento estratégico de pequenas e médias empresas inseridas em ambientes competitivos, discutindo as adaptações metodológicas necessárias à realidade de recursos limitados e estruturas decisórias enxutas características desse porte empresarial.

METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão bibliográfica, descritiva e de abordagem qualitativa, desenvolvida a partir da análise de obras de referência da prospectiva estratégica e do planejamento por cenários — compreendendo a escola francesa (Godet) e a tradição anglo-saxônica (Wack; Schwartz; Van der Heijden) —, de literatura clássica de estratégia empresarial (Porter; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel), de normas internacionais de gestão de riscos (ISO 31000) e de publicações institucionais sobre governança, riscos globais e sustentabilidade de pequenas e médias empresas (OCDE; IBGC; SEBRAE; Fórum Econômico Mundial).

Foram utilizados como eixos de busca e análise os seguintes descritores e combinações: "cenários prospectivos", "prospectiva estratégica", "planejamento por cenários", "análise de riscos", "gestão de riscos", "planejamento estratégico" e "pequenas e médias empresas". As publicações selecionadas foram analisadas qualitativamente quanto à sua contribuição para a compreensão da cenarização e da análise de riscos como instrumentos de planejamento estratégico aplicáveis à realidade das PMEs.

DISCUSSÃO

Da extrapolação à antecipação: os limites do planejamento linear em ambientes voláteis

O planejamento estratégico tradicional, apoiado na extrapolação de séries históricas e na definição de metas a partir de tendências observadas, pressupõe razoável estabilidade do ambiente competitivo. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) criticam essa lógica ao demonstrar que a "escola do planejamento" tende a tratar a formulação estratégica como processo formal e determinístico, pouco permeável a rupturas não antecipadas pelos dados disponíveis. Em contextos de alta volatilidade — como o descrito pelo Fórum Econômico Mundial em seus relatórios anuais sobre riscos globais, que recorrentemente apontam a interconexão entre riscos econômicos, geopolíticos, tecnológicos e ambientais (WORLD ECONOMIC FORUM, 2024) —, a extrapolação linear perde relevância como instrumento de decisão.

Para as PMEs, essa limitação é particularmente crítica. Diferentemente de grandes corporações, que dispõem de reservas de capital e de equipes dedicadas ao monitoramento do ambiente externo, pequenos negócios operam com margens de segurança reduzidas, o que amplia o impacto de eventos não antecipados sobre sua continuidade (SEBRAE, 2020). A ausência de mecanismos formais de antecipação contribui, portanto, para um padrão de gestão reativa, no qual decisões estratégicas são tomadas sob pressão, após a materialização do risco, e não como resposta planejada a um cenário previamente mapeado.

A prospectiva estratégica e o método dos cenários: fundamentos teóricos

A literatura sobre planejamento por cenários organiza-se, tradicionalmente, em torno de duas grandes tradições. A escola francesa de prospectiva estratégica, sistematizada por Michel Godet, caracteriza-se por elevado grau de formalização metodológica, apoiando-se em ferramentas como a análise estrutural (MICMAC), a análise do jogo de atores (MACTOR) e a construção de cenários morfológicos, com o objetivo de identificar variáveis-chave e construir hipóteses de futuro contrastadas e coerentes (GODET, 1997a; 1997b). Já a tradição anglo-saxônica, associada aos trabalhos de Pierre Wack na Royal Dutch Shell e sistematizada por Peter Schwartz e Kees van der Heijden, privilegia um processo mais participativo e intuitivo, centrado na "conversação estratégica" entre os membros da organização como forma de reconfigurar modelos mentais e ampliar a capacidade coletiva de percepção de sinais fracos (WACK, 1985; SCHWARTZ, 1991; VAN DER HEIJDEN, 2005).

Ambas as tradições compartilham premissa central: cenários não são previsões, mas hipóteses plausíveis e estruturadas sobre futuros possíveis, construídas a partir da combinação de incertezas críticas e tendências relativamente estáveis (SARAGOÇA; SILVA; FIALHO,

2016). Essa lógica desloca o papel do planejamento estratégico — de tentar acertar o futuro para preparar a organização a responder a diferentes futuros —, o que se mostra particularmente relevante para organizações de menor porte, mais expostas a variações do ambiente externo e com menor margem de erro.

Cenários como instrumento de gestão de riscos: articulação com a ISO 31000

A norma internacional ISO 31000 define a gestão de riscos como processo sistemático de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento de eventos incertos que possam afetar os objetivos organizacionais, devendo estar integrada à tomada de decisão em todos os níveis da organização (ISO, 2018). A construção de cenários prospectivos oferece contribuição direta à primeira e mais crítica dessas etapas — a identificação de riscos —, na medida em que amplia o repertório de eventos considerados pela organização para além daqueles já observados historicamente.

É justamente esse o papel que Wack (1985) atribuía aos cenários na Shell: não o de prever o preço futuro do petróleo, mas o de preparar a organização para múltiplas trajetórias possíveis, reduzindo o tempo de resposta quando o cenário efetivamente se materializasse. Transposta para a realidade das PMEs, essa lógica sugere que a cenarização, mesmo em formato simplificado, pode substituir análises de risco genéricas e pouco específicas por hipóteses concretas — por exemplo, variação cambial abrupta, entrada de concorrente com modelo de negócio disruptivo, mudança regulatória setorial ou interrupção de fornecimento —, cada uma associada a planos de resposta previamente discutidos.

Especificidades das PMEs: por que os métodos clássicos precisam ser adaptados

As ferramentas clássicas da prospectiva estratégica foram concebidas, em sua maioria, para aplicação em grandes corporações, governos e organismos multilaterais, contextos em que há equipes dedicadas, tempo disponível e acesso a bases de dados robustas (FONSECA; AZEVEDO FILHO, 2020). Nas PMEs, esse conjunto de condições raramente está presente: o processo decisório concentra-se no fundador ou em um pequeno grupo de sócios, a rotina operacional absorve a maior parte do tempo de gestão, e a formalização de processos — incluindo o planejamento estratégico — tende a ser incipiente (SEBRAE, 2020; IBGC, 2020).

Isso não invalida a aplicação da cenarização a esse porte de empresa, mas exige adaptação metodológica proporcional. Em vez da aplicação integral de ferramentas como a MICMAC ou a MACTOR, é possível adotar versões simplificadas do método — workshops

curtos e periódicos com os principais gestores, focados na identificação de duas ou três incertezas críticas para o negócio e na construção de dois ou três cenários contrastantes (por exemplo, cenário de continuidade, cenário de ruptura favorável e cenário de ruptura desfavorável), associados a indicadores de monitoramento simples e a planos de contingência objetivos. Essa proporcionalidade metodológica é compatível com a recomendação da literatura de governança para PMEs, que defende a adoção de práticas graduais e adequadas ao porte, e não a réplica de estruturas de grandes corporações (OECD, 2018; IBGC, 2020).

Cenarização, governança e tomada de decisão: da intuição do fundador à decisão estruturada

Um dos efeitos menos discutidos, porém mais relevantes, da adoção de cenários prospectivos em PMEs é o seu impacto sobre a estrutura decisória. Van der Heijden (2005) descreve o processo de cenarização como uma "conversação estratégica" — um espaço estruturado em que premissas implícitas dos gestores são explicitadas, confrontadas e revisadas coletivamente. Em organizações centralizadas no fundador, esse processo cumpre função adicional: desloca parte da decisão estratégica de um julgamento individual e intuitivo para um exercício deliberativo, ainda que informal, compartilhado com sócios, gestores-chave ou conselhos consultivos.

Essa dinâmica converge com achados da literatura sobre governança corporativa em pequenas e médias empresas, segundo a qual a criação de instâncias — mesmo informais — de deliberação estratégica está associada a maior estabilidade financeira, redução de riscos operacionais e melhor acesso a capital, na medida em que reduz a assimetria de informação entre gestores, investidores e credores (OECD, 2018; IBGC, 2020). A cenarização, nesse sentido, não apenas qualifica o conteúdo do planejamento estratégico, mas também qualifica o processo pelo qual as decisões estratégicas são tomadas, reforçando a transição de uma gestão centrada na figura do fundador para uma gestão mais profissionalizada e estruturada.

Desafios de implementação em PMEs brasileiras

A adoção de práticas de cenarização e de análise de riscos por PMEs brasileiras enfrenta obstáculos que extrapolam a disponibilidade de ferramentas metodológicas. Entre eles, destacam-se a pressão de curto prazo imposta pela gestão de fluxo de caixa, que compete diretamente pelo tempo de atenção do gestor; a ausência de cultura de planejamento formal, frequentemente associada à informalidade histórica desse porte de empresa (SEBRAE, 2020); e o custo, ainda que reduzido em versões simplificadas, de facilitação externa especializada.

A superação desses obstáculos passa, em primeiro lugar, pela integração da cenarização ao ciclo orçamentário e de planejamento já existente na empresa, evitando a criação de um processo paralelo e desconectado da rotina de gestão. Em segundo lugar, pela adoção de uma lógica incremental: começar por um número reduzido de incertezas críticas e ampliar progressivamente o escopo da análise à medida que a prática se consolida. Por fim, pela vinculação explícita entre cenários, riscos identificados e indicadores de monitoramento, de modo que o exercício de prospectiva não se esgote em um documento estático, mas alimente, de forma contínua, a tomada de decisão estratégica da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada evidencia que os cenários prospectivos, quando articulados à análise sistemática de riscos, constituem instrumento relevante para qualificar o planejamento estratégico de pequenas e médias empresas inseridas em ambientes competitivos e voláteis. Ao substituir a lógica de extrapolação linear por hipóteses estruturadas sobre múltiplos futuros possíveis, a cenarização amplia a capacidade de antecipação dos gestores, qualifica a identificação de riscos prevista pela ISO 31000 e cria espaço para uma tomada de decisão mais deliberativa e menos concentrada na figura do fundador.

Conclui-se, ainda, que a aplicação efetiva dessas ferramentas às PMEs exige adaptação metodológica proporcional à realidade de recursos limitados, estruturas enxutas e informalidade decisória características desse porte empresarial, sem que isso represente perda de rigor, mas sim ajuste de escala. Nesse sentido, a cenarização aproxima-se da agenda de profissionalização e governança discutida pela literatura especializada em PMEs, reforçando que práticas de antecipação, gestão de riscos e governança corporativa, quando implementadas de forma integrada, atuam como vetores complementares de resiliência, competitividade e sustentabilidade.

Recomenda-se que estudos futuros avaliem empiricamente a aplicação de modelos simplificados de cenarização em amostras de PMEs brasileiras, mensurando seus efeitos sobre indicadores de resiliência organizacional, qualidade da tomada de decisão e sobrevivência empresarial no médio e longo prazo.

REFERÊNCIAS

FONSECA, L. S. A.; AZEVEDO FILHO, E. T. A prospectiva estratégica de Michel Godet: um mapeamento sistemático do método dos cenários. In: CONGRESSO FLUMINENSE DE INICIAÇÃO

CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA, 11., 2019, Campos dos Goytacazes. Anais [...]. Campos dos Goytacazes: Instituto Federal Fluminense, 2020.

GODET, M. Manuel de prospective stratégique. Tomo 1: Une indisciplinette intellectuelle. Paris: Dunod, 1997a.

GODET, M. Manuel de prospective stratégique. Tomo 2: L'art et la méthode. Paris: Dunod, 1997b.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Guia de governança corporativa para pequenas e médias empresas. São Paulo: IBGC, 2020.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). ISO 31000: Risk management — Guidelines. Geneva: ISO, 2018.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York: Free Press, 1998.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Corporate governance and financing of SMEs and entrepreneurs. Paris: OECD Publishing, 2018.

PORTER, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

SARAGOÇA, J.; SILVA, C. A. da; FIALHO, J. (coord.). Prospetiva Estratégica: Teoria, Métodos e Casos Reais. Lisboa: Edições Sílabo, 2016.

SCHWARTZ, P. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. New York: Doubleday, 1991.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília: Sebrae, 2020.

VAN DER HEIJDEN, K. Scenarios: The Art of Strategic Conversation. 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2005.

WACK, P. Scenarios: uncharted waters ahead. Harvard Business Review, Boston, v. 63, n. 5, p. 72-89, set./out. 1985.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). The Global Risks Report 2024. Geneva: WEF, 2024.