

1 Introdução

1.1. Contextualização

As Organizações nos dias de hoje cada vez mais se perguntam onde está e como proceder para gerar valor, no sentido mais amplo da expressão.

Esta pergunta é aplicável a vários tipos de empreendimentos, em especial os em telecomunicações. Existe uma demanda, mas precisamente onde e como se posicionar para poder explorá-la continua um grande questionamento. Este cenário de incertezas fica ainda mais sério quando se presencia os grandes *players* da indústria extremamente endividados, cortando custos e investimentos, e com os investidores cada vez menos inclinados a investir em telecomunicações. As empresas de telecomunicações seguem navegando neste mar de incertezas, sem necessariamente um claro foco de onde querem chegar.

A incerteza sempre existiu, mas nos últimos anos, em função da globalização e da alta conectividade entre todas as partes do mundo, cada vez mais este é um tema que tem feito parte das considerações sobre posicionamento estratégico. Diante desta nova necessidade, os métodos adotados atualmente em posicionamento estratégico e análise de investimentos têm se mostrado pouco eficazes. Não é uma questão de usar uma abordagem melhor ou pior, e sim de usar a mais adequada.

Embora a melhor forma de tratar o problema esteja longe de ser clara, existe a certeza de que não é tentando encaixar em um planejamento estático e rígido arenas competitivas tão dinâmicas como a de telecomunicações. Faz-se necessário entender os movimentos dinâmicos das arenas competitivas e as opções que elas apresenta.

Dentro deste leque de opções que, hoje, caracterizam a estratégia das Organizações, existe uma lacuna em como refletir estas opções na estratégia e qual o valor das mesmas à luz destas opções. Esta lacuna é o tema deste estudo.

1.2. Formulação do Problema

Esta pesquisa se propõe a endereçar alguns principais questionamentos:

- Como descrever as estratégias e as opções de posicionamento estratégico que a compõe?
- Como avaliar de maneira prática, refletindo a realidade de incertezas e riscos, o valor destas opções estratégicas?
- Como calcular o valor de cada opção de posicionamento estratégico dando o tratamento adequado aos aspectos de incerteza?
- Como este método hipoteticamente poderia ser aplicado num caso de uma empresa de telecomunicações?

1.3. Objetivos

A proposta deste trabalho é, a partir de ferramentas e métodos conhecidos e utilizados (estudos de construção de cenários, *real option valuation*, modelos de estratégias – *positioning*, *resource-based*, *coopetition* etc.) sugerir e exemplificar um método para descrição e avaliação de alternativas estratégicas em telecomunicações, utilizando o paradigma de opções reais. Objetiva-se que este seja simples e que auxilie uma melhor e mais efetiva tomada de decisão estratégica em Telecomunicações.

Como objetivos intermediários, destacam-se:

- Chegar a uma abordagem que tenha um bom equilíbrio entre complexidade e capacidade de refletir a realidade, para que seja o mais simples possível sem ser simplória e para que seja utilizável por executivos em telecomunicações
- Levantar e compilar as linhas de pesquisas no âmbito de valorização de estratégias utilizando opções reais
- Modelar a “matemática” para avaliação de opções de estratégias utilizando o conceito de opções reais, minimizando os aspectos mais áridos de modelagem matemática.
- A partir de dados reais de uma empresa de telecomunicações, exemplificar qualitativamente a abordagem.

Não fazem parte dos objetivos deste trabalho a geração de uma nova abordagem para avaliação do valor de uma empresa, a recomendação de um novo método para a definição de estratégias de negócio nem a comprovação empírica da efetividade do método proposto em telecomunicações.

1.4. Metodologia

A linha metodológica que sustenta a pesquisa é a hipotético-dedutiva. Diz-se isto porque, a partir de observações do dia-a-dia da alta administração de Organizações e do contexto da indústria, adicionadas à caracterização do paradigma das opções reais, postular-se-á a suposição de que a construção de cenários integrada ao conceito de opções reais é uma combinação que espelha bem a atual dinâmica das arenas competitivas e que aporta qualidade às decisões. Esta postulação será, então, ilustrada por um exemplo real de telecomunicações.

No tocante ao tipo de pesquisa, esta será predominantemente uma pesquisa aplicada, pois visará especificamente oferecer uma reflexão sobre uma abordagem factível que aporte mais qualidade a decisões sobre geração de valor.

Para ilustrar a suposição, utilizar-se-ão informações da empresa escolhida para a ilustração da suposição, bem como de outras fontes (relatórios, artigos de especialistas do segmento etc.).

Como resultado formal obtido, haverá a apresentação qualitativa e quantitativa da aplicação da abordagem oferecida a partir das informações obtidas. Em seguida, serão comentados conclusivamente os resultados obtidos.

Os meios a serem adotados para atingir os objetivos propostos podem ser resumidos nos seguintes passos:

1. Elaborar pesquisa bibliográfica em livros, artigos, e dissertações sobre opções reais, seu histórico, caracterização, motivadores, modelos matemáticos, prós e contras e exemplos (capítulo 2).
2. Elaborar pesquisa bibliográfica em livros, artigos, e dissertações sobre definição, descrição e análise de cenários e de estratégias (capítulo 3).
3. A partir da análise e compilação das pesquisas bibliográficas feitas e de experiências vivenciais em grandes empresas, construir e especificar as etapas da proposta de abordagem para geração de opções reais a partir de cenários e estratégias (capítulo 4).
4. De posse de dados reais de uma empresa de telecomunicações, ilustrar os resultados obtidos com a aplicação de todas as etapas da abordagem proposta (capítulo 5).

5. Por fim, verificar o atendimento aos objetivos propostos e comentar sobre conclusões da pesquisa (capítulo 6).

1.5. Limitações do Estudo

Esta pesquisa limitar-se-á a apresentação dos distintos tratamentos existentes para opções reais e definição de estratégia, privilegiando em detalhes aqueles a serem utilizados na abordagem a ser proposta.

Serão consideradas apenas as alternativas, temas e decisões no nível estratégico, ficando de fora aspectos táticos e operacionais. No tocante aos dados que exemplificarão o estudo, será utilizada uma empresa incumbente de telecomunicações no território nacional. Nesta exemplificação, será priorizada a descrição da situação estratégica em detrimento da quantificação do exemplo.

As decisões a serem modeladas limitar-se-ão ao âmbito de investimentos em tecnologia e/ou ações de mercado de uma empresa de telecomunicações. Estas decisões estarão sempre condicionadas ao direcionamento estratégico adotado pela empresa em questão.

1.6. Relevância do Estudo

Entende-se que a maior contribuição deste trabalho é propor uma abordagem simples, eficaz, baseada em conceitos bem difundidos e que consiga refletir a realidade de risco e constantes mudanças, auxiliando na avaliação e no processo decisório de agendas estratégicas.

Num segundo plano, esta pesquisa contribuirá com mais um exemplo de aplicação prática do conceito de opções reais.