

3 Estratégias Corporativas

Barney (1996), no prefácio de seu livro, disse:

“...it is probably safe to say that strategic management is the least developed and the least mature of all disciplines in the business school...”.

Talvez isto ajude a explicar o porquê este tema sempre foi e continua cercado de muita prolixidade e pouco pragmatismo.

Presencia-se consultores fazendo alarde e muito dinheiro com desenhos esquemáticos e abordagens que, pelo menos na maioria dos casos, exploram bem apenas *pixels* de uma tela maior. Em paralelo, mas com maior imparcialidade, há os acadêmicos que ainda lutam para transpor em definitivo a dimensão da comprovação empírica. De qualquer forma, o consenso existe apenas em relação a sua relevância e no fato de que ainda não há uma referência única em termos de estratégia. O elefante²⁶ está lá, mas ainda não se pode vê-lo.

3.1.1. Definição de Estratégia

Porter (1996) descreve estratégia como um processo deliberativo e dedutivo. Apesar de não negar o aprendizado estratégico, Porter (1997) minimiza sua existência:

“If strategy is stretched to include employees and organizational arrangements, it becomes virtually everything a company does or consists of. Not only does this complicate matters, but it obscures the chain of causality that runs from competitive environment to position to activities to employee skills and organization.”

²⁶ Para ver a alusão a esta metáfora, consultar Mintzberg, H.; Lampel, J. Reflecting on The Strategy Process. USA: Sloan Management Review, Vol.40, N.3, Spring 1999

Esta mesma visão do processo estratégico levou Porter (1997) a concluir que as empresas japonesas raramente têm uma estratégia e que elas devem aprender sobre estratégia. Dada a performance das empresas japonesas (obviamente sem se ater aos problemas macro-econômicos atuais do Japão...), poderia se concluir que a estratégia não é condição para o sucesso corporativo... Talvez, mais que uma questão de aprender sobre estratégia, os japoneses deveriam ensinar a Porter um pouco sobre aprendizagem estratégica.

O aspecto unânime é que os tomadores de decisão jamais devem tomar um ponto de vista só, de maneira estreita e excludente.

Desde o extremo de estratégia como disciplina, um agrupamento de princípios rígidos até a idéia de uma visão mais holística, de um processo de aprendizado contínuo imerso na cultura da Organização, o fato é que se vê estratégias bem e mal sucedidas independentemente da abordagem.

A conclusão que sobre estratégia existem vários pontos de vistas distintos e que estes não devem ser vistos de maneira absoluta converge com as abordagens mais recentes sobre estratégia.

Como exemplo, Harper (2002) em pesquisa feita pela *McKinsey*, aponta para a existência de um *strategic sweet spot*, um ponto de equilíbrio otimizado e difícil de atingir, entre o foco em um único negócio e a diversificação plena. Esta pesquisa alerta ainda que a diversificação moderada deve ser encarada como um processo contínuo de ajuste de escopo estratégico e não como algo estático no tempo.

Fica claro que o processo estratégico tem suas etapas e momentos. Como disse Mintzberg (1999):

“Dealing with all this complexity in one process may seem overwhelming. But that is the nature of the beast, for the fault lies neither in the stars nor in ourselves, but in the process itself. Strategy formation is judgmental designing, intuitive visioning, and emergent learning; it is about transformation as well as perpetuation; it must involve individual cognition and social interaction, cooperative as well as conflictive, it has to include analyzing before and programming after as well as negotiating during; all this must be in response to what be a demanding environment. Try to omit any of this, and watch what happens!”

Nesta busca do seu entendimento, Mintzberg (1999) postula quatro princípios que direcionam a evolução do pensamento estratégico:

1. Novos tipos de estratégias emergem de contatos colaborativos entre Organizações
2. A força motriz da evolução da estratégia é composta pelos competidores e pela confrontação com eles.
3. Novas estratégias são, geralmente, uma remodelagem de estratégias anteriores. *“not so much old wines in new bottles, but more like blending of old and new malt whiskies”*
4. Estratégia é alimentada pela criatividade plena dos tomadores de decisão. Sempre.

Independentemente da definição que se escolha, é preciso que o pensamento estratégico seja direcionado pelas grandes questões do mundo real para, a partir dele, gerar perguntas práticas e respostas verossímeis.

3.2. Composição de Arenas Competitivas Dinâmicas

Como não é o intuito desta pesquisa fazer uma leitura ampla e crítica sobre todas as abordagens para definições de estratégias, mas sim resgatar o mínimo de relevante, aplicável e congruente com o uso de opções reais, será descrito a seguir, de maneira direcionada e resumida, os principais significados e ferramentas a serem utilizadas na definição da abordagem de análises de alternativas de estratégias via opções reais em telecomunicações.

3.2.1. Ambiente Externo

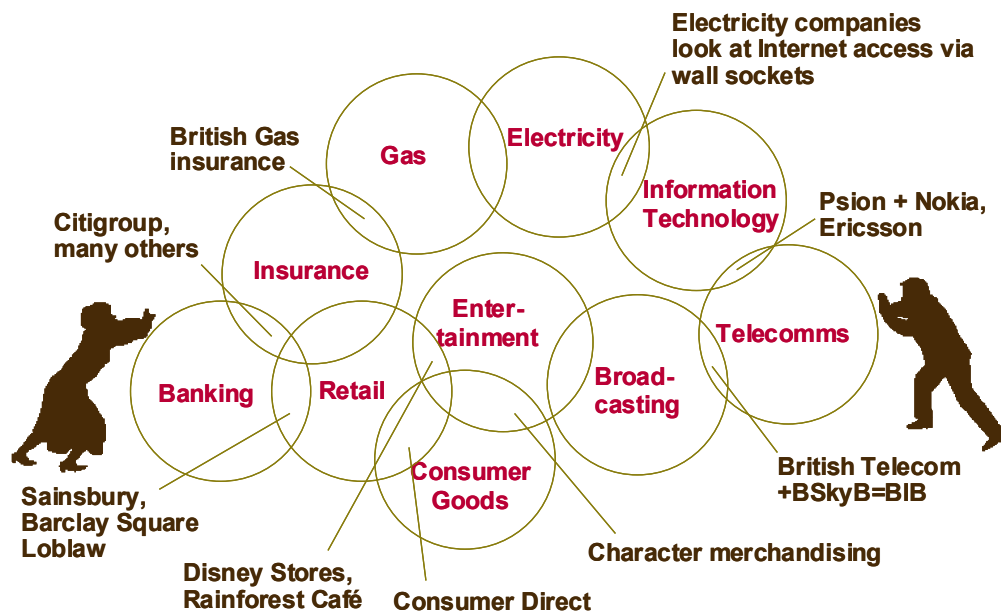


Figura 1: Limites entre arenas competitivas cada vez mais obscuros

Em telecomunicações, este é uma das definições mais difíceis porque o que mais se pode observar é a contínua fusão e/ou complementação de cadeia de valor entre os *players*. Como exemplo, podemos mencionar a aquisição da MetroRede (transporte de dados em todo o país) pela BrasilTelecom (na época, operadora incumbente de telefonia fixa na região norte, sul e centro-oeste do país).

Observa-se cada vez mais uma intensa competição principalmente em tecnologia, dispositivos, conteúdo, *e-commerce*, portais, transporte, provisão de serviço e varejo. Fica cada vez mais nebuloso estabelecer a região limítrofe entre

os negócios de telecomunicações. Progressivamente, estes se sobrepõem e empresas até então impensadas como atores da arena competitiva surgem como competidores (alguém poderia imaginar a Globocabo competindo com as operadoras de telefonia fixa por acesso a internet?).

Em telecomunicações isto se dá através do cada vez mais obscuro limite entre os serviços baseados em tecnologia de telefonia fixa, móvel e a cabo. As contínuas discontinuidades entre arenas competitivas, fruto da evolução tecnológica, globalização, desregulamentação, etc, têm aberto espaço para o surgimento de interações anteriormente inexistentes.

Segundo Day, Reibstein & Gunther (1997), a definição da arena competitiva se dá a partir de quatro dimensões:

1. Serviços ou produtos. Podendo variar desde um simples produto até toda uma linha de serviços.
2. Segmentação de mercado. Simple mercado ou vários segmentos
3. Escopo geográfico. Doméstico, regional, internacional, etc.
4. Número de atividades na cadeia de valor. Pensando no negócio de petróleo, *upstream* ou *downstream*.

De acordo com Porter (1979) existem cinco forças básicas que, coletivamente, determinam o estado de competição e o potencial de retorno de uma arena competitiva (Figura 13):



Figura 2: Modelo de Porter

Certamente, o modelo de cinco forças de Porter (1979) oferece um arcabouço robusto e sistemático para análise de oportunidades e ameaças, ajudando a explicar porque algumas arenas têm um retorno melhor que outras.

Apesar de sua robustez e amplitude de aplicação, contudo, segundo Day, Reibstein & Gunther (1997), este modelo é vulnerável e pouco claro quanto às definições dos limites da arena competitiva, além de considerar que cada ator atua inexoravelmente em um único papel. Um exemplo em telecomunicações pode ser a relação entre Embratel e IBM: eles têm uma relação de cliente/fornecedor ou fornecedor/cliente? Uma outra situação de nebulosidade em telecomunicações é a distinção entre o prestador de serviço de acesso à internet e o provedor de conteúdo (a Telemar deveria fazer uma réplica da UOL, como a Telefônica fez com o Terra?).

A seguir, comentar-se-á sobre cada uma destas forças, suas respectivas ameaças e oportunidades. Adicionado a este paradigma, serão apresentados dois paradigmas importantes para o contexto de telecomunicações: o modelo de Austin (1990) e o conceito de *co-opetition*, de Brandenburger (1997).

3.2.1.1. Novos Entrantes

Um novo entrante é toda organização que recém começou suas operações ou que, embora ainda não o tenha feito, está na iminência de. Este novo entrante traz um valor agregado que compete com o oferecido pela Organização em análise.

Por exemplo, para a operação de celular no Brasil, tanto a Oi quanto a TIM, ainda que com outra tecnologia, são novos entrantes.

Tipicamente, o que motiva um novo entrante a se aventurar em uma arena competitiva é a rentabilidade acima da média usufruída por algumas empresas já instaladas²⁷. Estes novos entrantes, no entanto, ao buscar um pedaço deste mercado, aumentam a competitividade da arena competitiva e reduzem a rentabilidade das empresas já instaladas.

²⁷ Baumol, W. J.; Panzar, J. C.; Willing, R. P. Contestable Markets and The Theory of Industry Structure. New York: Harcourt, Brace, Jovanovich. 1982

Esta foi uma das idéias da Anatel ao definir o modelo de privatização, concessão de exploração de serviços de telecomunicações às empresas ditas “espelho”, para competir com as incumbentes.

O custo de entrada está atrelado às barreiras existentes. Dos cinco tipos de barreiras a novos entrantes destacados por Barney (1996) e Porter (1980), em telecomunicações os mais flagrantes são a economia de escala (as empresas espelho ainda têm muito a investir no estabelecimento de sua rede) e a diferenciação de produto (a diferenciação passa obrigatoriamente por tecnologia e rede, em termos de escalabilidade, capacidade e capilaridade).

3.2.1.2. Produtos / Serviços Substitutos

O substituto é todo produto / serviço alternativo ao que existe na arena competitiva, mas com uma relação preço x proposição de valor mais vantajosa ou de uma forma diferente.

Existem alguns substitutos que são bem óbvios (automóveis por bicicletas, ônibus, etc). Os mais danosos, no entanto, são os que não se pode enxergar a priori. Este foi o que aconteceu com o advento da telefonia celular canibalizando o mercado de telefonia fixa nos anos que se seguiram a privatização, em especial pela facilidade em se comprar e habilitar um celular.

Segundo Day, Reibstein & Gunther (1997), tem dois pontos de vista distintos para formas de substituição: o lado da demanda – as alternativas para que os clientes tenham suas necessidades atendidas (o caso do celular e a telefonia fixa) – e o lado do fornecedor – inclui todos os competidores com capacidade para atender aos clientes (substituição da tecnologia CDMA ou TDMA pela GSM).

3.2.1.3. Poder de Barganha dos Fornecedores

Fornecedor, neste caso, deve ser encarado de uma forma ampla. Desde as matérias-primas necessárias ao produto como também serviços diretos e indiretos.

A influência que os fornecedores podem ter na arena competitiva é considerável e muitas vezes relegada a segundo plano. Um exemplo bem contemporâneo é o caso de fornecedores de equipamentos de infra-estrutura de

rede de telecomunicações. Em virtude do alto endividamento das prestadoras de serviço, os pagamentos a fornecedores têm atrasado. Atualmente, existem casos onde o fornecedor está até mesmo com poder de influenciar fortemente a mudança de comando acionário destas empresas.

3.2.1.4. Poder de Barganha dos Clientes

Enquanto o grupo de fornecedores pode pressionar diretamente a estrutura de custos e a qualidade de uma indústria, os clientes podem comprometer diretamente a receita e a lucratividades.

Em telecomunicações, cabe destacar o poder de barganha dos grandes clientes corporativos. Isto se reflete em condições bem severas de SLA, por exemplo. Um outro fato que destaca bem este poder foi o processo de venda das redes de telecomunicações dos grandes grupos financeiros às operadoras.

3.2.1.5. Competição entre Organizações

Porter (1980), em seu modelo de cinco forças, menciona como uma delas a intensidade do nível de competição entre as Organizações de uma mesma arena competitiva.

Este nível de competição é caracterizado pelas movimentações dos atores, suas disputas e as inter-relações entre elas. A força motriz deste nível de competição, segundo Porter (1980) é a busca incessante de melhores oportunidades de posicionamento.

Na maioria das arenas competitivas, as empresas trabalham em um padrão de ação e reação. Geralmente, associado a estes movimentos, existe a própria curva de aprendizado das empresas. Isto ficou bem caracterizado entre as operadoras incumbentes de telecomunicações: fazem o mínimo conforme as regras da Anatel para o mercado doméstico e competem de forma bem similar pelo mercado corporativo.

Este nível de competição se manifesta de diversas formas, com as mais variadas conseqüências. Por exemplo, guerra de preços. De eficácia questionada, salvo nos casos de grande desproporcionalidade de tamanho entre as empresas

competidoras, segundo Porter (1980) são altamente instáveis e comprometem de maneira global a rentabilidade da arena competitiva.

Cortes de preços são rápidos e facilmente igualados pelos concorrentes. Este foi uma prática comum entre as operadoras de chamadas de longa distância, em especial nos anos pós-privatização. Após a entrada das incumbentes neste segmento, a guerra de preços arrefeceu.

Dentre os fatores estruturais que intensificam a rivalidade, apontados por Porter (1980), no caso de telecomunicações, se destacam a maturidade na indústria (em especial, para os serviços básicos de telefonia fixa e móvel), concorrentes numerosos (só em telefonia móvel: VIVO, Claro, Oi, TIM e a BrasilTelecom), ausência de diferenciação (cada vez menos tecnologia é diferencial, mas sim o relacionamento com o cliente.), custos fixos altos e aumento da capacidade em grandes incrementos (investimentos constantes na expansão e atualização da rede).

3.2.2. Modelo de Austin (1990)

O modelo de Austin (1990) objetiva oferecer uma estrutura para analisar de forma integrada o contexto no qual a arena competitiva se insere.

Como principais diferenças com relação ao tradicional modelo de Porter (1979), destacam-se:

1. As ações do Governo ganham o status de mega-força, fazendo com que o modelo passe a contar com seis forças (o controle dos recursos e poderes reguladores do Governo têm um efeito modulador sobre as demais cinco forças).
2. Os papéis dos fatores ambientais (políticos, demográficos, econômicos e culturais) influenciam diretamente a dinâmica competitiva da arena.

Especialmente o item um, em telecomunicações é crítico. A capacidade da Anatel em influenciar a arena competitiva é fabulosa. Além da evolução tecnológica, somente uma decisão da Anatel pode causar uma descontinuidade na arena competitiva.

Ao analisar a situação de uma arena competitiva sob este prisma, é possível apurar as características gerenciais mais relevantes (Quadro 5):

Fatores Econômicos	Fatores Culturais
<i>Recursos naturais:</i> importância e disponibilidade	<i>Dinâmica e estrutura social</i>
<i>Mão de obra:</i> capacitada e não-capacitada	<i>Natureza humana</i>
<i>Capital:</i> doméstico e estrangeiro	<i>Tempo e espaço</i>
<i>Infra-estrutura:</i> física e disponibilidade de informação	<i>Religião</i>
<i>Tecnologia:</i> níveis e estrutura	<i>Papel dos sexos</i>
	<i>Idioma</i>
Fatores Políticos	Fatores Demográficos
<i>Instabilidade</i>	<i>Crescimento populacional</i>
<i>Ideologia</i>	<i>Estrutura de idade</i>
<i>Instituições</i>	<i>Urbanização</i>
<i>Conexões internacionais</i>	<i>Migração</i>
	<i>Nível de saúde pública</i>

Quadro 1: Caracterização do ambiente externo segundo Austin (1990)

Em linha com os fatores adotados por Austin (1990), é prática comum na indústria de telecomunicações a adoção de fatores demográficos, culturais e econômicos no planejamento de investimentos em rede (expansão, capilaridade, escalabilidade e evolução de tecnologia). Além de analisados de forma isolada, os tomadores de decisão da indústria consideram as inter-relações entre os fatores (projeção de crescimento do PIB em cada capital de sua área de concessão, segmentação de mercado segundo perfil sócio-econômico etc.).

3.2.3. Co-opetition

Dentro do cenário de cada vez mais obscuras arenas competitivas, surge a idéia de enxergar o mercado pela ótica da complementaridade. O conceito de *co-opetition*, de Brandenburger (1997).

O complemento a um produto ou serviço é qualquer produto ou serviço que faça o primeiro mais atrativo. Os complementos são sempre recíprocos: tanto a Nokia (equipamentos de rede e aparelhos) complementa a operação da Oi quanto esta complementa os produtos Nokia.

Brandenburger (1997) propõe o substantivo complementador (*complementor*). Este complementador pode atuar nas duas pontas: clientes e fornecedores. Ainda segundo Brandenburger (1997), no caso de clientes:

“A player is your complementor if customers value your product more when they have the other player’s product than when they have your product alone.

A player is your competitor if customer value your product less when they have the other player’s product than when they have your product alone.”

Já no caso de fornecedores:

“A player is your complementor if it’s more attractive for a supplier to provide resources to you when it’s also supplying the other player than when it’s supplying you alone.

A player is your competitor if it’s less attractive for a supplier to provide resources to you when it’s also supplying the other player than when it’s supplying you alone.”

Olhando sob esta perspectiva, o que temos é a proposição de que todos os atores olhem no sentido de aumentar o ganho de todos. Desta forma, não é uma questão de olhar sempre sob o foco do cliente, mas sim sob o foco de como aumentar a “torta”.

Vale ressaltar que, durante a construção da arena competitiva, é preciso mapear todas as relações de competição e complementaridade de forma integrada, estabelecendo inclusive os complementadores dos complementadores, competidores dos competidores, etc. Um ator não é um complementador ou um competidor. Ele **está** um complementador ou competidor e este estado evolui no tempo.

Diante da atual conjuntura de alta conectividade, globalização e evolução tecnológica, ignorar os complementos é dar as costas para substantivas e infinitas oportunidades e ameaças dentro da arena competitiva. Especialmente na arena competitiva de telecomunicações, ignorar o papel dos complementadores é um simplismo perigoso.

Esta abordagem tem sido uma das mais adotadas pelos *players*. Cada vez mais se pode observar empresas fazendo fusões e aquisições com outras empresas que as complementam (aquisição de provedores de internet por parte das empresas de telecomunicações etc.). Outra prática é a associação com outras empresas, em iniciativas de mercado (associação entre BrasilTelecom, IBM, Cisco, dentre outras, na exploração de oportunidades de negócio de comércio eletrônico com o governo).

3.2.4. Análise Interna da Organização

Não há como não fazer reflexões sobre aspectos internos organizacionais sem mencionar a grande contribuição de Prahalad & Hamel (1990), especificamente a questão da empresa **também** como um *portfolio* de competências.

Antes de comentar sobre o tema, é preciso conceituar ativo e capacidade. Uma boa definição²⁸ para ativo diz que se trata do “conjunto de valores representado pelas aplicações de patrimônio e de capital de uma empresa ou pessoa”. Day, Reibstein & Gunther (1997) comentam que os ativos chamados superiores se referem aos recursos tangíveis e acumulados pela Organização.

Como exemplo de ausência de ativo em telecomunicações, podemos destacar a associação da marca Telemar e Telefônica (quem não ouviu falar dos sites de repulsa às operadoras?²⁹) à serviços de baixa qualidade, em especial nos anos que sucederam a privatização.

Ainda segundo a mesma fonte da definição anterior de ativo, capacidade é “poder de produção, de execução; rendimento máximo, habilidade física ou mental de um indivíduo; aptidão, perícia”. Day, Reibstein & Gunther (1997) ressaltam capacidades distintas como um coletivo de habilidades e conhecimentos que permite o ciclo contínuo de uso dos ativos, aprendizagem e aperfeiçoamento de seu negócio.

²⁸ Definição extraída do dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa, versão 1.0, Dezembro de 2001

²⁹ Dois bons exemplos: <http://www.pagebuilder.com.br/odeioatelerj/> e <http://odeioatelefonica.vilabol.uol.com.br/>

Em telecomunicações, podemos destacar o conhecimento instalado sobre tecnologia de rede dentro da Embratel com o *mindset* de alto nível de qualidade associado a seus serviços de dados.

Competência essencial segundo Prahalad & Hamel (1990) é:

“Core competencies are collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies... it’s also about the organization of work and the delivery of value... is communication, involvement, and a deep commitment to working across organizational boundaries. It involves many levels of people and all functions.”

Dentre os riscos apontados por Prahalad & Hamel (1997) ao se ignorar as competências essenciais, se destacam:

1. A possibilidade de ocupar espaços para expansão na arena competitiva, abrindo oportunidade para a concorrência.
2. A perda de competências fundamentais para o futuro, ao se desfazer de unidades de negócio hoje deficitárias;
3. Dificuldade em remanejar competências essenciais para o negócio aprisionadas em uma estrutura organizacional exclusiva por unidades de negócio.

Em função principalmente deste último destaque, cada vez mais as operadoras de telecomunicações, numa migração de paradigma “empresas de tecnologia de rede” X “empresas de mercado”, estão distinguindo suas unidades de negócio segundo sua segmentação de mercado: varejo, PME, SOHO e corporativo, por exemplo. Desta forma, as competências necessárias para atendimento ao mercado corporativo estão alinhadas dentro da mesma estrutura organizacional.

Em resumo, os ativos estratégicos representam o conjunto de recursos e capacidades específicas definidos a partir de uma perspectiva integradora.

Entenda-se por “perspectiva integradora” a consideração dos fatores estratégicos da indústria como ponto de partida para a formalização dos ativos estratégicos.³⁰

O maior desafio na definição destes ativos estratégicos não é a sua identificação, mas sim fazê-lo a luz dos eventos futuros.

3.3. Vantagem Competitiva

Day, Reibstein & Gunther (1997) postula que “estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais”. Desde Porter (1979), quando disse que estratégia é saber lidar com a concorrência, sabe-se que é a vantagem competitiva que sustenta o desempenho superior tão almejado.

Vale destacar, no entanto, o papel dinâmico e continuado deste processo de criação e sustentação de vantagem competitiva. Especialmente em telecomunicações, com grandes movimentações e descontinuidades, é preciso considerar a variável tempo nesta gestão de vantagens competitivas.

Por exemplo, a vantagem competitiva que a na época Telefônica tinha em relação a também na época ATL, cobertura de rede, foi paulatinamente sendo erodida e hoje não mais se constitui em um diferencial.

Diz-se gestão de vantagens competitivas em virtude da necessidade de se buscar continuamente fontes de novas vantagens competitivas, sempre a fim de sustentar um desempenho superior. Este paradigma se contrapõe à idéia estática de apenas “encontrar” uma vantagem competitiva e usufruí-la.

Este desempenho superior do líder de mercado, no entanto, é exatamente o que chama a atenção dos demais atores, ávidos por um “pedaço” desta rentabilidade³¹. É a clássica aplicação da lei de *Nêmesis*: toda situação carrega dentro de si a semente de sua própria inversão. É exatamente este fenômeno que

³⁰ Para maiores detalhes da conceituação de ativos estratégicos, ver Day, G. S.; Reibstein, D. J.; Gunther, R. E. Wharton on Dynamic Competitive Strategy. U.S.A.: John Wiley & Sons. 1997, p.378-382.

³¹ Um exemplo detalhado desta mudança – o caso Dell Computer – é ilustrado em Day, G. S.; Reibstein, D. J.; Gunther, R. E. Wharton on Dynamic Competitive Strategy. U.S.A.: John Wiley & Sons. 1997, p.60-62

explica o movimento das incumbentes, desde a privatização, em se lançar ao lucrativo mercado corporativo nas grandes cidades fora de suas respectivas áreas de concessão (Telemar como “Pegasus” e BrasilTelecom como “Vant”).

Ainda conforme Day, Reibstein & Gunther (1997), as posições de vantagem dizem respeito a “o quê” da vantagem competitiva, enquanto os recursos superiores tratam com o “como” das vantagens competitivas.

3.4. Alternativas de Estratégias Competitivas

Embora seja uma tarefa ingrata precisar o que é causa e o que é efeito, alguns fatos, dentre muitos, caracterizam bem a magnitude da dinâmica em telecomunicações. Pode-se iniciar comentando a abertura total do mercado em 2003 no momento de estagnação/retração da economia mundial, de taxa de juros alta e variação cambial desfavorável. Soma-se a isto o endividamento dos principais acionistas e dos *players* locais, também pela compra de licenças de 3G na Europa. Neste mesmo contexto, há uma maior debilidade dos principais fornecedores de equipamentos.

Muito em função deste endividamento e falta de recursos para novos investimentos, é cada vez maior a exigência de lucratividade em detrimento de crescimento, por parte dos investidores de mercado. Para fazer frente a esta realidade e aos cada vez maiores e mais frequentes saltos tecnológicos, a formação de redes de alianças passa a ser mais frequente.

Apesar da fraca concorrência entre incumbentes e suas espelhos / espelinhos, as incumbentes ainda carecem de ênfase em campanhas para fortalecimento de suas marcas (pouca credibilidade em tecnologia)

Em virtude desta grande ebulição, o que se observa é que uma Organização ao comprar um caríssimo relatório de previsões está pagando um preço alto para se livrar da angústia de ter que prever o futuro. Afinal, se a estratégia não encaixar aos eventos que se desdobram no futuro, pode-se exclamar “o relatório que compramos era inconsistente”.

Esta prática alimenta o hábito de desmerecer e menoscar relatórios de previsão. Na verdade, o equívoco reside não na previsão em si, mas no seu uso indiscriminado. Na maioria dos casos, um relatório completo gerado por uma instituição confiável é uma referência de razoável acurácia sobre os eventos futuros. Nada além disto. Na maioria dos casos, o uso exclusivo de previsões sem o duro exercício da gerência sênior de pensar nas alternativas de futuro pode ser

muito prejudicial. Previsões por si só não prevêm as grandes discontinuidades da arena competitiva³².

Dentro de uma perspectiva de redução/estagnação da atividade econômica, acesso limitado a novas fontes de financiamento (incluindo fornecedores de equipamentos que não aceitam mais a garantia de receita futura como contrapartida de pagamento do financiamento), busca de melhoria da rentabilidade, escalabilidade e diluição do custo fixo, continuidade de reestruturações administrativas/operacionais e crescimento de despesas financeiras, dentre outras, são poucas as Organizações de telecomunicações que se mostram satisfeitas com a forma que fazem seus planejamentos.

Wack (1985) postula que o esforço em obter melhores e mais acuradas previsões é tentar confrontar o inevitável. As incertezas são cada vez maiores e o desafio é aceitá-las e aprender a lidar com elas, considerando-as como parte integrante da análise e definição de qualquer estratégia.

Alternativas de valores para uma mesma métrica, por exemplo, *market-share*, não é um cenário. O cenário deve narrar, descrever as circunstâncias da arena competitiva. Wack (1985) ressalta que um bom cenário ajuda a gerência sênior a estruturar as incertezas envolvidas quando é feito sobre consistentes números da realidade atual e altera as premissas do tomador de decisão, forçando-o a reorganizar seu modelo mental da realidade.

A experiência de Wack (1985) na Shell foi dolorosa: quando introduzido o conceito de cenários, não mais que um terço dos centros de decisão da Shell estavam utilizando a abordagem para tomada de decisão. O ponto é que a maioria dos estudos envolvendo ambientes futuros de negócio padece de pouca efetividade existencial. Ainda conforme Wack (1985):

“... we can define existential effectiveness as single-mindedness, but the Japanese express it much better: ‘When there is no break, not even the thickness of a hair, between a man’s vision and his action’...”

³² Para um exemplo de como uma previsão por si só não é suficiente, ver McNees, S. K.; Ries, J. The Track Record of Macroeconomic Forecasts New England Economic Review, November-December 1983, p.5

Um dos aspectos que mais impactam a efetividade existencial envolve a psicologia por trás do processo de decisão, a forma como o modelo mental do tomador de decisão se encaixa nos fundamentos do mundo real. E a combinação dos modelos mentais dos tomadores de decisão compõe o modelo mental de uma Organização.

Este é o maior desafio da aprendizagem por cenários: transpor os limites de gerar um documento visionário de cinco, dez anos à frente e influenciar o modelo mental da Organização, via os dos tomadores de decisão. Este é o objetivo final da construção de cenários. A geração de um documento consistente, portanto, é essencial mas é apenas o primeiro passo.

Parafraçando Clavell (1994), se você conhece o inimigo e a si mesmo não há de temer o resultado de cem batalhas, é corriqueiro a utilização de cenários “fantasmas”³³ que estejam alinhados com o modelo mental vigente da Organização, para fins de avaliar o quão a Organização se arrependeria caso se preparasse para descontinuidades que nunca ocorressem. Sempre com o intuito de questionar o *status-quo*.

É fundamental destruir o modelo atual e transformar em responsabilidade dos tomadores de decisão a construção da nova forma de pensar. Wack (1985) comenta que bons cenários deve ser como uma ponte entre o modelo mental vigente e a nova perspectiva iminente.

3.4.1. Aprendizagem por Cenários

Fahey & Randall (1998) postulam como aprendizagem por cenários a integração de técnicas de construção ou desenvolvimento de cenários com os processos de decisões estratégicas. Nesta ótica, cenários são narrativas descritivas de projeções de alternativas plausíveis (possíveis, relevantes e com credibilidade) de específicas partes do futuro. São projeções de futuros potenciais.

Ainda segundo os autores, cenários são limitados pela informação que se pode obter, pelo entendimento desta informação e pela imaginação. Eles também,

³³ Para exemplos de cenários fantasmas, ver Wack, P. Scenarios: Uncharted Waters Ahead HARVARD BUSINESS REVIEW, September-October 1985, pp. 86

tal qual Wack (1985), alertam para a combinação de eventos que são previsíveis e os que não são.

A aprendizagem por cenário enfatiza a forma pela qual o conhecimento é aplicado na integração entre a construção de cenários e o processo decisório organizacional. Outro aspecto relevante é o papel dos cenários como geradores de pensamentos e reflexões, questionando e desafiando o modelo mental organizacional vigente.

Diálogo e interação. Não existe aprendizado sem discussão, questionamento e participação. Mais do que motivados, estes devem encontrar um terreno fértil para facilitar a mudança do modelo mental organizacional.

A metodologia de Fahey & Randall (1998) propõe quatro elementos para a composição de um cenário:

1. Forças direcionadoras: são as forças que propulsionam e formam uma história descrita. Embora individualmente as forças sejam incontáveis, geralmente podem ser agrupadas em forças do ambiente e ações de instituições externas
2. Lógicas: são as racionalidades por detrás da história descrita do cenário. Representam os porquês que suportam os o quês e como da história do cenário.
3. Histórias: partes da descrição do estado final de uma arena competitiva. Geralmente é composto por mais de uma história. Cada história deve fazer a ponte entre o presente e este estado final, deve ilustrar o que deveria acontecer para que um específico futuro virasse realidade.
4. Estado Final: para que o cenário seja específico e não tenha ambigüidade, deve descrever um estado final. Este estado final é o que acontecerá em um futuro específico ou em uma arena competitiva em um dado ponto no tempo. São as respostas para a pergunta o que aconteceria se ...? Deve-se tomar cuidado para que o estado final não seja interpretado como uma previsão: trata-se de uma especulação sobre o futuro baseada em uma série de premissas. O mais importante é definir claramente a dinâmica do futuro e não ser 100% acurado com a descrição do estado final. Cenários são

mais úteis quando são entendidos como filmes de uma história em evolução e não como uma foto instantânea de um ponto no tempo.

Dentre os principais propósitos do uso de cenários, destacam-se o aumento do entendimento da arena competitiva e da forma como os eventos se desdobrarão no futuro. O uso de cenários leva também a criação de um novo contexto para tomada de decisões atuais, inclusive as de natureza contingenciais.

Fahey & Randall (1998) destacam oito grandes desafios para que uma Organização consiga efetivamente aprender lições de um processo de aprendizagem por cenários:

1. Entender muito bem o presente e o passado
2. Descrever uma diversidade de futuros potenciais.
3. Delinear a forma como estes futuros podem evoluir
4. Identificar métricas apropriadas para fazer o acompanhamento
5. Associar a decisões específicas (tanto as já tomadas quanto as ainda não tomadas)
6. Associar a processos de análise
7. Associar a procedimentos organizacionais que fomente a participação das pessoas
8. Envolver os tomadores de decisão

É indubitável que a aprendizagem por cenários representa uma poderosa forma de se aprender lições antes que estas aconteçam.

3.4.2. Um Exemplo de Abordagem Para Construção de Cenários

A literatura sobre o tema deixa claro que não há uma única metodologia para o uso de cenários³⁴. Por não ser objetivo deste trabalho a análise e crítica das diversas abordagens para construção de cenários, adotar-se-á a abordagem

³⁴ Para uma ilustração da diversidade de metodologias sobre o tema, consultar Fahey, L.; Randall, R. M. Learning from the Future – Competitive Foresight Scenarios. U.S.A.: John Wiley & Sons., 1998 , p.55-186

dedutiva proposta³⁵ por *Peter Schwartz* e *James A. Ogilvy* como espinha dorsal do arcabouço. Contribuições de outros autores mencionados na obra de Fahey & Randall (1998), no entanto, também serão consideradas³⁶.

Schwartz & Ogilvy propõem uma abordagem para geração de cenários dividida em duas grandes etapas:

1. Seleção dos contextos: criação de cenários que tratem os temas mais relevantes para a Organização
2. Geração de histórias: criação de histórias motivadoras e imaginativas o suficiente para motivar os tomadores de decisão a pensar de forma diferente.

Seleção dos Contextos

A construção de contextos ou lógicas de cenários pode ser efetivamente feito, em sessões onde devem predominar a imaginação e a interação.

O ponto de partida deve ser a definição dos focos de decisão, em outras palavras, quais são as principais decisões e preocupações diretas que afligem os tomadores de decisão? Como estas se posicionam no tempo?

Uma vez definidas os principais focos de decisão, faz-se um *brainstorming* para que se possa identificar as principais forças direcionadoras do futuro e principais tendências. O objetivo do exercício é gerar os direcionadores do contexto de cada cenário e seus potenciais resultados. Geralmente são agrupados em cinco categorias: sociais, tecnológicos, econômicos, ambientais e políticos.

A identificação destas forças deve contemplar ainda o entendimento do que é predeterminado e do que é incerteza. Entende-se por predeterminado o evento que já aconteceu ou o que está prestes a acontecer mas cujas conseqüências ainda

³⁵ Para ver a descrição completa com exemplos do método, ver Fahey, L.; Randall, R. M. *Learning from the Future – Competitive Foresight Scenarios*. U.S.A.: John Wiley & Sons., 1998 , p.57-80

³⁶ Outros trabalhos apreciados na elaboração do arcabouço, ver em Fahey, L.; Randall, R. M. *Learning from the Future – Competitive Foresight Scenarios*. U.S.A.: John Wiley & Sons., 1998 , cap. 5; 7-8 e 11

não se manifestaram. Aí é que reside o problema, pois erros em estudos futuros geralmente resultam de uma análise superficial de fatos pré-determinados³⁷.

Como não é possível eliminar as incertezas envolvidas, estas devem receber tanta atenção quanto os fatos pré-determinados, integrando-se aos mesmos.

Uma vez obtida a lista de fatores chaves e forças direcionadoras, as duas incertezas mais críticas são selecionadas e se tornam os eixos de uma matriz 2x2. Cada quadrante gera um cenário qualitativamente diferente, de uma forma lógica e não-randômica.

Embora as incertezas sirvam para definir os eixos da matriz, os demais fatores identificados no *brainstorming* devem ser utilizados para compor os contextos de cenários. Todos os fatores muito provavelmente surgirão em pelo menos um dos cenários.

Geração de Histórias

Uma vez estabelecida a lógica básica de cada cenário, o próximo passo é criar uma narrativa com começo, meio e fim. Esta narrativa visa responder a algumas perguntas: como o mundo poderia, a partir do presente, chegar ao futuro proposto por cada cenário? Quais os eventos mínimos e necessários para que a situação final do cenário aconteça?

Uma das tentações que acomete qualquer equipe que se encontre construindo cenários é fazer uma descrição de estado único para o cenário. Este tipo de descrição compromete a possibilidade de simular como as partes móveis em uma arena competitiva podem interagir e produzir conseqüências que vão de encontro à intuição.

Para não incorrer neste erro, o uso de narrativas é importante para capturar aspectos de tempo e interdependência entre eventos que compõe a trilha entre o presente e o cenário.

Cada lógica de cenário deve ser única, porém sempre convergindo para os focos de decisão selecionados. Contudo, alguns tipos de cenários geralmente surgem em função dos movimentos cíclicos e discontinuidades, por exemplo, de tecnologia, aspectos sociais etc. Deve-se tomar cuidado para que não sejam

³⁷ Para maiores detalhes, ver Wack, P. Scenarios: Uncharted Waters Ahead HARVARD BUSINESS REVIEW, September-October 1985, pp. 77

gerados cenários que não questionem o modelo mental vigente ou que sejam extremamente fatalísticos. Alguns tipos de lógica de cenários:

1. Crise e resposta: é o cenário que se inicia com o surgimento de uma crise ou desafio, seguido de uma adaptação lógica que leva a um futuro. Este novo futuro pode ou não revelar novos ganhadores e perdedores, podendo ainda mudar as regras da área competitiva.
2. Boas e más notícias: é sempre importante incorporar elementos de futuros desejáveis e indesejáveis. Em um cenário que desenhe um mundo com alto nível de conflito e corrupção, certamente altos padrões éticos se constituirão em grande desvantagem competitiva.
3. Mudança evolucionária: a lógica deste tipo de cenário é baseada nos estudos de biologia, onde sistemas como negócios ou governos tendem a começar com uma aceleração exponencial, pelo menos em sua fase de crescimento, sem considerar o inevitável declínio. Mesmo quando uma mudança é antecipada, sua natureza e magnitude são raramente entendidas e gerenciadas.

Dentro deste exercício de construção de cenários, *Schwartz & Ogilvy* postulam que o exercício de construção de cenários deve ser focado, simples, interativo e muito bem e antecipadamente planejado.