

4 Alternativas de Estratégia como Opções Reais

Ao refletir sobre uma forma de avaliar o valor de uma estratégia visando refletir melhor a realidade, tema deste trabalho, na verdade o que se busca é uma maneira de aprimorar o processo decisório no tocante à dimensão estratégica. É refletir sobre como, a partir do *status quo* de uma arena competitiva, pode-se decidir sobre posicionamento estratégico e investimentos que almejam o desempenho superior.



Figura 1: Análise de alternativas estratégicas como opções reais

Entende-se por construção de cenários a descrição narrativa das circunstâncias de uma arena competitiva. Antes de se submetido a uma avalanche de números, o cenário deve ser um exercício de entendimento de como as forças da arena competitiva se interagem. Este entendimento deve abarcar também a conexão do momento atual com o futuro, considerando sempre o que pode ser pré-determinado e o que é incerto.

Dada uma determinada arena competitiva, em muitos casos não há uma forma única para uma Organização interagir com a arena competitiva de forma a sustentar vantagens competitivas que lhe proporcionem o desempenho superior. As formas de interagir com a arena competitiva – o que se precisa ter como vantagem competitiva e como fazê-la acontecer – constituem-se nas diferentes formas de se obter o desempenho superior.

As distintas formas de se obter o desempenho superior são as diferentes alternativas de estratégia que uma Organização pode traçar e executar. Embora as alternativas tenham o máximo objetivo em comum – o desempenho superior - elas podem se distinguir tanto em termos de quais as vantagens competitivas a serem criadas como na forma de sustentá-las. E isto acaba se refletindo em quais os ativos estratégicos devem ser desenvolvidos.

Estes caminhos alternativos de chegada ao desempenho superior podem ser traçados sobre a combinação de eventos pré-determinados com a incerteza, através da análise de cenários. A análise dos esforços e investimentos organizacionais necessários para os ativos estratégicos que sustentarão as vantagens competitivas deve contemplar obrigatoriamente os fatos pré-determinados e a incerteza.

Nesta análise de investimentos como uma tradução numérica da combinação de fatos pré-determinados com incertezas, assume-se que a utilização mais apropriada é através da utilização de opções reais.

Esta utilização de opções reais passa pela tradução das alternativas estratégicas, em especial o tratamento das incertezas, em variáveis que caracterizam uma opção real. Cada opção real definida, conforme seu tipo (espera, expansão, abandono etc.), tem então seu valor calculado.

4.1. Construção de Cenários

Cada cenário deve conter uma descrição das forças direcionadoras. Cada descrição deve conter uma lógica que justifique o porquê da interação destas forças. A partir disto, pode-se construir a história que conta o que deve acontecer para que um dado futuro aconteça. Esta história deve conter uma qualificação final, que caracterize o estado final do cenário.

Descritos e delineados suas formas de evolução, estes potenciais futuros gerarão alternativas de estratégia:

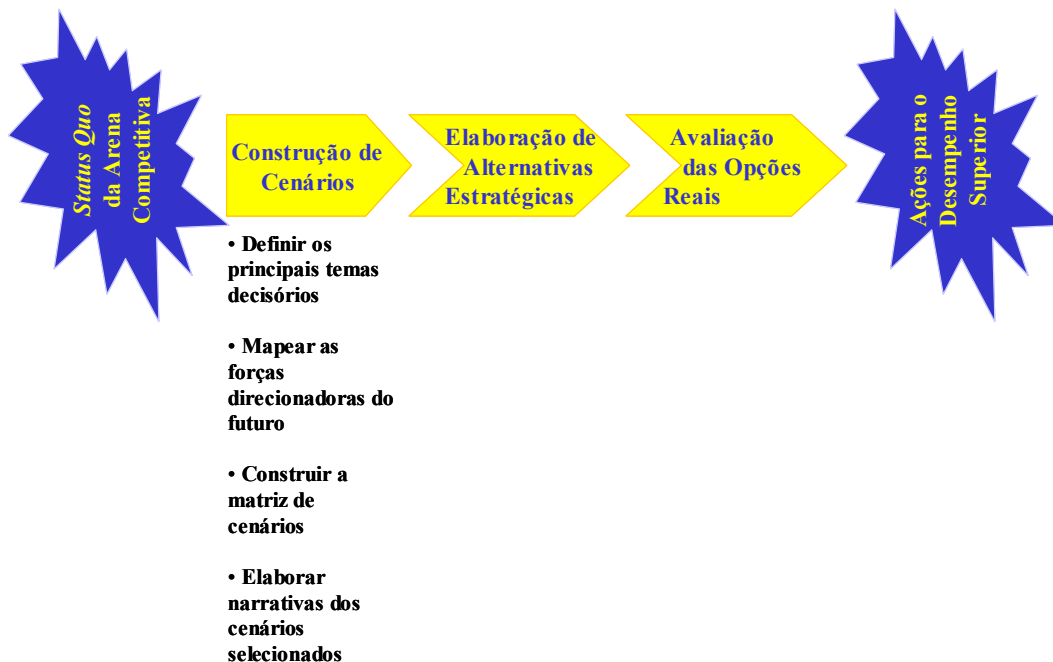


Figura 2: Análise de alternativas estratégicas como opções reais – Construção de Cenários

4.1.1. Definir os principais temas estratégicos

A definição se inicia com a construção de *teasers*, a partir de pesquisas e entrevistas com tomadores de decisão, de dentro e de fora da Organização. Deve ser o ponto de partida do exercício de *brainstorming*.

A partir destes *teasers*, constrói-se, através do exercício de *brainstorming*, uma lista preliminar de temas decisórios. Esta lista preliminar de temas deve

apresentar a forma de alocação dos recursos, o tipo de posicionamento de mercado e tempo (curto, médio e longo prazo).

4.1.2. Mapear as forças direcionadoras do futuro

A partir do temas decisórios, parte-se para identificação das principais forças direcionadoras do futuro e tendências. A abordagem é a mesma, uma lista obtida através de *brainstorming*. São estas forças que determinarão os potenciais *outputs* dos cenários.

Estas forças são organizadas em 10 grupos (padrões demográficos, fatores sociais e comportamentais, condições econômicas, recursos naturais, ambiente físico, forças regulatórias/políticas, forças tecnológicas, relações internacionais, forças de mercado e competição). Cada força deve ser descrita quanto a sua tendência, velocidade, direção e nível de impacto nos resultados.

Cada força, uma vez identificado o seu grupo, deve ser classificada como algo pré-determinada/inevitável ou como uma grande incerteza. As classificadas como “grandes incertezas” devem ter o comportamento desta incerteza qualificado (contínua ou descontínua), bem como o grau de incerteza (alto, médio ou baixo).

4.1.3. Construir a matriz de cenários

Devem-se priorizar as duas forças de maior impacto e maior incerteza, definindo as condições de contorno de cada força escolhida e os limites de seu espectro de atuação.

Parte-se, então, para a construção da matriz de cenários. Nesta, cada força direcionadora é um eixo da matriz.

Armada a matriz, dois cenários são selecionados a partir dos critérios de plausibilidade, diferenciação, consistência, utilidade para o processo decisório e desafio.

4.1.4. Elaborar narrativas dos cenários selecionados

Os eventos de cada cenário são organizados em *clusters* que constituam grupos comuns, tomando por base os temas decisórios e as forças direcionadoras classificadas. Devem-se criar perspectivas diferentes – grupos dos eventos mais relevantes que combinados possam gerar futuros logicamente diferentes.

Os padrões de comportamento dos eventos são analisados e cada evento mais relevante deve ter suas métricas próprias, quantitativas (financeiras e não-financeiras) e qualitativas (preferências, expectativas etc.). Dependendo do padrão das incertezas envolvidas (comportamento e impacto), dados históricos podem apoiar no mapeamento da provável correlação entre as métricas selecionadas.

O próximo passo é criar a teoria do “como as coisas funcionam” – diagramas de causa & efeito entre as distintas perspectivas que comporão o mapa dinâmico de cada cenário.

Para gerar as narrativas dos cenários, devem-se construir as histórias de cada cenário a partir do mapa dinâmico. Esta narrativa, com começo, meio e fim, deve descrever como a situação atual pode migrar para a perspectiva proposta e destacando quais eventos são necessários para que a perspectiva se concretize.

4.2. Elaboração de Alternativas de Estratégias

Para lidar com os cenários vislumbrados, alternativas de estratégia – posicionamento e ativos estratégicos necessários – devem ser analisados.

Cada alternativa compreenderá um conjunto de decisões sobre ações, táticas, padrões, posicionamentos e perspectivas. Estas ações, uma vez caracterizadas, darão origem às opções reais.

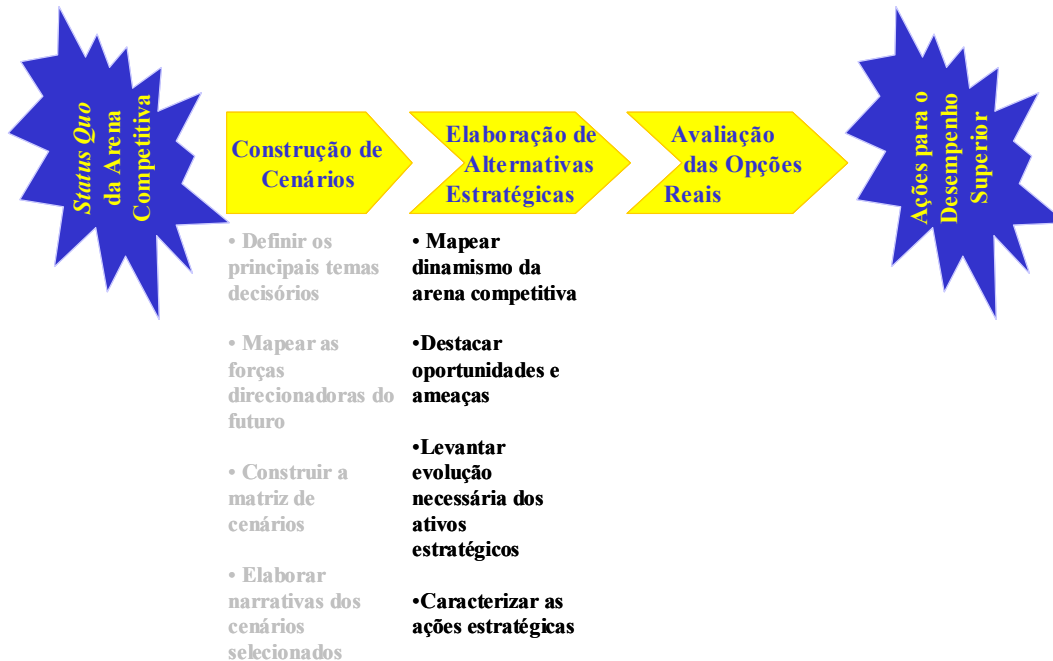


Figura 3: Análise de alternativas estratégicas como opções reais – Elaboração de Alternativas Estratégicas

4.2.1. Mapear dinamismo da arena competitiva

Primeiramente, devem-se determinar as condições de contorno da arena competitiva, destacando os serviços/produtos, segmentos de mercado, escopo geográfico e quais atividades da cadeia de valor a serem consideradas.

Determinadas as condições de contorno, é preciso estabelecer a arena competitiva: novos entrantes, relações de *co-opetition*, produtos/serviços substitutos, fornecedores, clientes, competidores, governo e fatores ambientais.

4.2.2. Destacar oportunidades e ameaças

Estabelecida a arena competitiva, parte-se para a identificação das inter-relações entre as forças mapeadas moduladas pelos fatores ambientais. Estas são classificadas em oportunidades e ameaças.

Cada oportunidade e ameaça deve ser qualificada em termos de impacto nos resultados, comportamento no tempo e horizonte de tempo.

4.2.3. Levantar evolução necessária dos ativos estratégicos

Cada ativo estratégico deve ser caracterizado quanto ao seu status quo. A partir desta definição, estabelece-se a curva de evolução necessária do ativo estratégico para minimizar/alavancar ameaças/opportunidades.

4.2.4. Caracterizar as ações estratégicas

As ações mínimas e necessárias para fazer a curva de evolução dos ativos estratégicos são, então, listadas. Cada ação deve ser detalhada em como será executada, quais os recursos necessários e seus benefícios.

As ações estratégicas de cada cenário devem ser mutuamente confrontadas, a fim de se identificar as mais robustas e confiáveis numa grande gama de possíveis futuros. Aquelas mais robustas devem ser destacadas.

4.3. Avaliação das Opções Reais

O que a maioria das Organizações costuma fazer é cruzar as incertezas mais óbvias de sua arena competitiva, gerando descrições simplistas e em alguns casos estratégias conflitantes. A ênfase apenas em incertezas óbvias leva a um melhor entendimento da situação futura e ajuda a elaboração de melhores perguntas para a construção de cenários, mas por si só não é suficiente ao processo de tomada de decisão.

Portanto, uma vez que os cenários tenham sido explorados e as ações estratégicas mais robustas tenham sido destacadas, o passo final é caracterizar e avaliar as opções envolvidas:

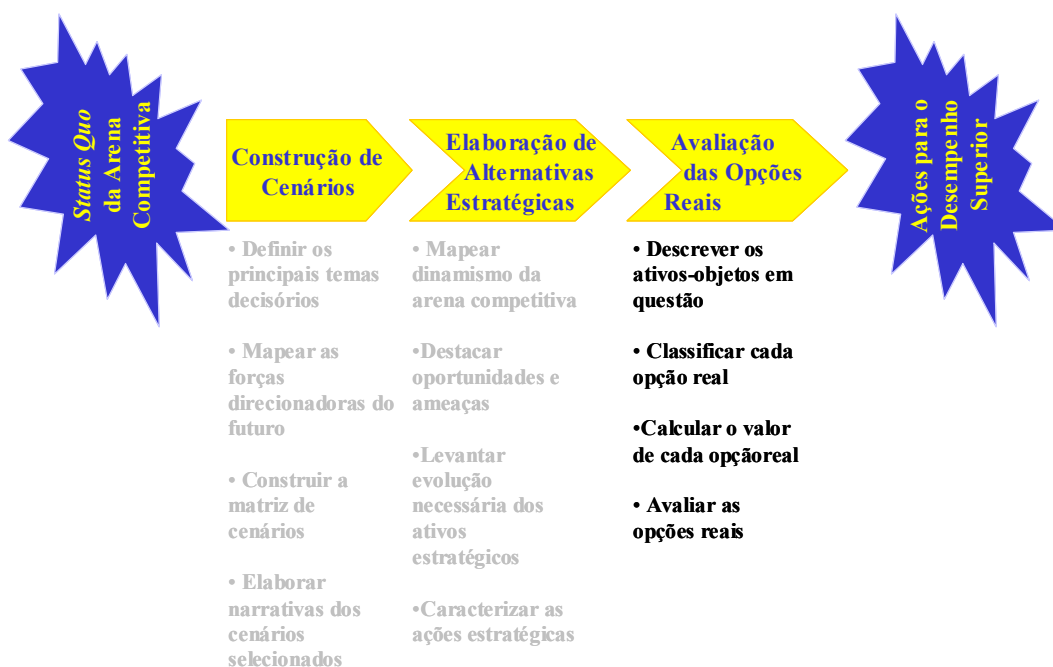


Figura 4: Análise de alternativas estratégicas como opções reais – Avaliação das Opções Reais

4.3.1. Descrever os ativos-objetos em questão

As ações devem ser rearranjadas em projetos, onde os recursos necessários e os ganhos das ações serão detalhados. Cada projeto deve ter sua análise convencional do valor presente líquido, sem flexibilidade.

Faz-se necessário, em seguida, refletir sobre qual projeto é uma mera aposta no futuro e qual se constitui em uma opção real³⁸. Para aqueles que se constituem em opções reais, deve-se qualificar as incertezas envolvidas com o apoio do *option space* de Luehrman (1998, n°2). As opções reais das áreas dois, três e quatro do *option space* devem ser destacadas.

4.3.2. Classificar cada Opção Real

Aplicando a tipologia de Copeland & Keenan (1998, n.2), cada opção selecionada deve ser qualificada. Neste momento deve-se, também, definir suas variáveis, valores e funções.

4.3.3. Calcular o Valor de cada Opção Real

Cada opção selecionada deve ter sua árvore de eventos elaborada, modelando suas incertezas no tempo e colocando as decisões na árvore, conforme o tipo de cada opção. As incertezas devem ser modeladas, estimando-se o desvio padrão da taxa de retorno do projeto, utilizando Monte Carlo. A partir da simulação do desvio padrão, elabora-se a árvore binomial e o valor de cada opção.

4.3.4. Avaliar as Opções Reais

Em cada nó da árvore onde se constitua uma decisão, deve-se refletir sobre o *go* ou *no go*.

³⁸ Além dos questionamentos sobre incertezas envolvidas e capacidade de influencia dos tomadores de decisão, o critério adotado para este trabalho é o de aplicar opções reais em fluxos cujo valor presente líquido seja próximo a zero, embora hajam estudos que demonstrem organizações aplicando esta técnica para fluxos negativos – ver Salles, A. P. As Opções Reais como um Instrumento para o Planejamento adaptativo: o Caso Embraer. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Março, 2002