

13

Cenários Industriais e Estratégia Competitiva sob Incerteza

De que forma uma empresa escolhe uma estratégia competitiva, quando se defronta com grandes incertezas com relação ao futuro? Fornecedores de campos de petróleo atualmente estão angustiados, por exemplo, com respeito ao tempo que a queda na atividade de perfuração irá durar; as estimativas oscilam de menos de um ano a uma década. A estrutura industrial não é estática, e as empresas dentro de várias indústrias defrontam-se com uma incerteza considerável quanto às mudanças que esta estrutura irá sofrer no futuro. As fontes de incerteza são numerosas e originam-se da própria indústria ou do seu meio ambiente mais amplo. A maior parte dos observadores concordaria com a afirmativa de que a incerteza aumentou tremendamente na última década, em decorrência de fatores como os preços flutuantes da matéria-prima, oscilações nos mercados financeiros e de moeda, desregulamentação, a revolução eletrônica e o crescimento da concorrência internacional. Toda empresa lida de algum modo com a incerteza. Porém normalmente ela não é abordada de um modo adequado na formulação da estratégia competitiva. As estratégias são frequentemente baseadas na suposição de que o passado irá repetir-se ou nas previsões implícitas dos próprios gerentes quanto ao futuro mais provável de uma indústria. Em geral, previsões implícitas e explícitas da estratégia futura sofrem influência da convenção, podendo, devido ao seu próprio projeto, enfrentar eventualmente todas as incertezas em potencial. Via de regra, os gerentes não consideram — ou subestimam a probabilidade de — mudanças radicais ou descontínuas que poderiam ser imprevíveis, mas que alterariam significativamente a estrutura industrial ou a vantagem competitiva de uma empresa.

Algumas empresas constroem planos de contingência como parte do processo de planejamento estratégico, numa tentativa de testar estratégias em relação a grandes fontes de incerteza. O planejamento de contingência é, porém, raro na prática, e geralmente testam estratégias incrementalmente e apenas uma ou duas incertezas básicas, como o índice de inflação ou o preço do petróleo. Estes planos raramente examinam estruturas industriais futuras alternativas, ou compõem os gerentes a considerar suas implícitas. Quando se defrontam com uma incerteza considerável, as empresas costumam selecionar estratégias que preservam a flexibilidade, apesar dos custos em termos de recursos necessários ou de uma posição competitiva menor.

Cenários como um Instrumento de Planejamento

Com a maior necessidade de uma abordagem explícita da incerteza no planejamento, algumas empresas começaram a utilizar cenários como instrumentos para que pudessem compreender as implicações estratégicas da incerteza de um modo mais completo. Um cenário é *uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser*. Com a construção de múltiplos cenários, uma empresa pode explorar sistematicamente as possíveis consequências da incerteza para a sua opção de estratégias. O uso de cenários começou a tornar-se importante depois que a crise do petróleo de 1973 ampliou certas formas de incerteza.

Os cenários tradicionalmente empregados no planejamento estratégico enfatizam fatores macroeconômicos e macropolíticos. Retiro-me a estes tipos de cenários como *macrocenários*. A construção de cenários vem-se concentrando na criação de visões alternativas do meio político e econômico nacional ou global, incluindo coisas como o índice de crescimento econômico, inflação, protecionismo, regulamentação, preços da energia e taxas de juros. O uso de macrocenários reflete o fato de que as companhias de petróleo, de recursos naturais e aeroespaciais terem sido as primeiras a empregar cenários para o planejamento, sendo a Royal Dutch/Shell amplamente reconhecida como uma pioneira.^{1, 2} Eventos macroeconômicos e políticos podem ter um efeito profundo sobre o sucesso de uma companhia de petróleo ou de recursos naturais internacional. Além disso, em geral os cenários são desenvolvidos ao nível da empresa em companhias diversificadas, daí a atenção dada a variáveis com um amplo impacto sobre muitas unidades empresariais.

Os macrocenários, apesar da sua relevância, são demasiadamente gerais para que sejam suficientes no desenvolvimento de uma estratégia em uma indústria particular. As suas implicações para indústrias individuais são, de hábito, mal-entendidas. A construção de macrocenários exige a análise de um conjunto de fatores amplo e muito subjetivo. Poucos aspectos dos meios macroeconômico e político têm ramificações estratégicas importantes para praticamente todas as indústrias mais básicas. Outras incertezas que os macrocenários deixam de fora, como transformação tecnológica e comportamento da concorrência, podem surgir como fatores dominantes que conduzem a mudança na estrutura de indústrias particulares. Como um resultado, os macrocenários encontraram ceticismo por parte de um grande número de gerentes de operações, não se tendo integrado ao planejamento estratégico de uma forma ampla.

Cenários Industriais

Os cenários são um dispositivo poderoso para se levar em conta a incerteza, ao se fazerem escolhas estratégicas. Eles permitem que uma empresa se afaste de previsões perigosas de um único ponto do futuro em casos em que este não pode ser previsto. Os cenários podem ajudar a estimular os gerentes a fazer suas suposições implícitas sobre o futuro explícito, e a extrapolar o pensamento convencional existente. Uma empresa pode, então, fazer esco-

Um cenário industrial é uma visão internamente consistente da estrutura futura de uma indústria. Ele é baseado em um conjunto de suposições plausíveis sobre as incertezas importantes que poderiam influenciar a estrutura industrial, considerando as implicações para a criação e a sustentação da vantagem competitiva. Um cenário industrial *não é uma previsão*, e sim uma estrutura futura possível. Um conjunto de estruturas industriais futuras possíveis (e cuidado para refletir a variedade de estruturas industriais futuras possíveis) dignas de crédito) com importantes implicações para a concorrência. O conjunto completo de cenários, e não o mais provável, é então empregado para projetar uma estratégia competitiva. O período de tempo usado em cenários industriais deve refletir o horizonte de tempo das decisões de investimentos mais importantes.

Normalmente, uma indústria enfrenta muitas incertezas sobre o futuro. As incertezas importantes são aquelas que irão influenciar a estrutura industrial, como rupturas tecnológicas, entrada de novos concorrentes e flutuações nas taxas de juros. Fatores externos, como condições macroeconômicas e política governamental, afetam a concorrência através, e não independentemente, da estrutura industrial. A mudança estrutural quase sempre exige ajustes na estratégia e cria as maiores oportunidades para os concorrentes mudarem suas posições relativas.

As cinco forças competitivas descritas no Capítulo 1 constituem a função conceitual para a construção de cenários industriais. Incertezas que afetem qualquer uma destas forças terão implicações para a concorrência, e, portanto, devem ser consideradas na construção de cenários. A construção de cenários

Construção de Cenários Industriais

As bem esclarecidas sobre como levar em conta as incertezas competitivas com as quais ela se defronta.

Na estratégia competitiva, a unidade apropriada para a análise de cenários é a indústria — denominamos estes cenários *cenários industriais*. Os cenários industriais permitem que uma empresa traduza a incerteza em suas implicações estratégicas para uma indústria particular. Com o enfoque na indústria, as incertezas macroeconômicas, políticas, tecnológicas e outras não são analisadas em seu próprio benefício, e sim testadas em busca das implicações para a concorrência. Os cenários industriais também incluem explicitamente o comportamento da concorrência, uma fonte-chave de incerteza na escolha de estratégias.

Este capítulo descreve como construir cenários industriais, e como empregá-los para orientar a escolha da estratégia competitiva. Começo descrevendo como identificar as fontes de incerteza enfrentadas por uma indústria e como traduzi-las nos cenários industriais mais significativos. Em seguida, discuto como analisar os cenários, e como identificar aqueles com as maiores implicações para a estrutura industrial e para a vantagem competitiva. A seguir, mostro de que modo uma empresa pode selecionar a melhor estratégia frente às incertezas com as quais ela se defronta. O capítulo conclui com uma discussão sobre como os cenários industriais deveriam ajustar-se ao processo de planejamento estratégico permanente de uma empresa.

Indústrias têm início com a análise da atual estrutura industrial e com a identificação de todas as incertezas que podem afetá-la. Estas incertezas são, então, transformadas em um conjunto de estruturas industriais futuras diferentes. Um resumo do processo é apresentado na Figura 13-1.

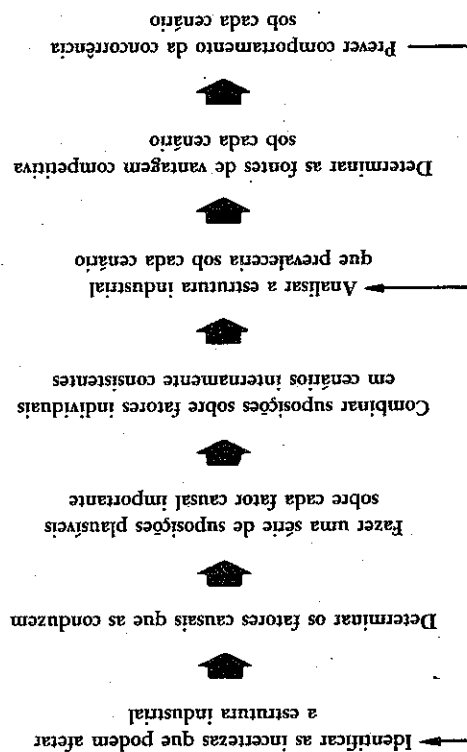


Figura 13-1. O Processo de Construção de Cenários Industriais.

O processo apresentado na Figura 13-1 é ilusoriamente simples. A construção de cenários industriais exige diversas iterações, além de ser um processo que depende de julgamento. Pode ser difícil determinar integralmente as incertezas mais importantes para a estratégia, até que uma série de cenários preliminares tenha sido analisada, daí os ciclos de *feedback* na Figura 13-1. O processo apresentado retarda a introdução do comportamento da concorrência em cada cenário, até a estrutura industrial e as exigências para a vantagem competitiva terem sido desenvolvidas, apesar do fato de o comportamento da concorrência poder influenciar a estrutura, sendo por si só normalmente uma fonte de incerteza. Porém a previsão do comportamento da concorrência em um cenário coloca uma tarefa quase impossível sem uma certa compreensão do meio estrutural onde os concorrentes irão operar. O comportamento esperado da concorrência sob um cenário pode servir para alterar a estrutura industrial, a incerteza relativa a este comportamento pode levar a outros cenários.

Farei uso de um exemplo longo retirado da indústria norte-americana de serras de fita para descrever o modo como construir cenários industriais. É necessário fornecer um histórico desta indústria, para que os cenários possam ser compreendidos de forma mais adequada. A indústria de serras de fita destruiu durante décadas até os anos setenta uma estrutura estável e rentável. Porém, no início da década de setenta, havia indicações de que a indústria poderia estar no limiar de uma grande mudança estrutural. Acreditava-se que as vendas de serras de fita pequenas para proprietários de casas e para outros "usuários casuais" poderiam entrar em um período de crescimento explosivo. Se isto acontecesse, seria detonada uma grande mudança estrutural na indústria que poderia seguir em diversas direções.

No início dos anos setenta, a grande maioria das serras de fita era vendida para usuários profissionais, inclusive fazendeiros, lenhadores e outros para os quais estas serras eram um instrumento primário para seu negócio. Os profissionais costumavam usar intensamente as serras, e valorizavam a sua durabilidade, o seu conforto e a sua confiabilidade. As compras eram feitas principalmente de revendedores de serras de fita que também forneciam assistência técnica e peças sobressalentes. Estes revendedores costumavam manter as linhas de produtos de um número mais ou menos pequeno de fabricantes. A maioria das serras de fita era composta de serras grandes e potentes, a gasolina, montada por fabricantes com uma combinação de peças fabricadas e adquiridas. Fornecedores de peças como fitas, travessas e rodas dentadas eram produtores de alto volume que destruíam de economias de escala e de um certo poder de negociação. As serras elétricas eram um substituto em potencial para as serras a gasolina, mas inadequadas para a maioria das aplicações profissionais.

Os principais concorrentes no início da década de setenta eram a Homelite (uma divisão da Textron), a McCulloch e a Stihl, seguidas pela Roper, pela Remington e pela Beaird-Poulan. A rivalidade na indústria era moderada, concentrando-se na qualidade, nas características, na rede de revendedores e na reputação da marca. A Homelite detinha a maior parcela de mercado, seguida pela McCulloch. Ambas seguiam estratégias de diferenciação. A Stihl competia, enfocando o segmento de qualidade superior e diferenciava-se na qualidade, na durabilidade e no serviço.

Por volta de 1973, surgiram algumas incertezas importantes. O vigor inicial na demanda de serras de fita por parte de usuários casuais fora provocado pela crise energética, pelo movimento do faça-você-mesmo e por outras causas. Estes usuários casuais eram muito menos sofisticados do que os profissionais, e utilizavam suas serras com menos intensidade para aplicações mecânicas. Eles também não compravam necessariamente as serras de revendedores que davam assistência técnica, e os canais de distribuição para serras de fita estavam se ampliando para incluir cadeias de ferragens, lojas de departamentos e salões de amostra que vendem através de catálogos, entre outros. Isto encorajou novos entrantes a penetrarem no mercado. A Black & Decker comprou a McCulloch, e a Beaird-Poulan foi comprada pela Emerson Electric. Estas aquisições criaram o potencial para uma injeção de recursos em corrente antes financeiramente limitadas. No resto deste capítulo, irei construir uma série de cenários industriais para a indústria de serras de fita, ao descrever os princípios que fundamentam a construção de cenários.

Identificação de Incertezas na Indústria

A identificação das incertezas com as ramificações mais importantes para a concorrência está no centro da técnica de cenários industriais. Contudo, de ser difícil reconhecer as fontes da incerteza, e os gerentes talvez encontrem dificuldade para detectar mudanças desconhecidas ou para abandonar a convenção. Para identificar incertezas, cada elemento da estrutura industrial deve ser examinado e colocado em uma das três categorias: *constante*, *predeterminado* e *incerto*. Elementos constantes da estrutura industrial são aqueles aspectos da estrutura com muito pouca probabilidade de sofrerem mudanças. Elementos predeterminados da estrutura são áreas onde a estrutura irá modificar-se, mas a mudança é, em grande parte, previsível. Tendências predeterminadas podem perfeitamente ocorrer com maior ou menor rapidez, dependendo do cenário. Normalmente, várias mudanças estruturais são predeterminadas, se for feita uma análise criteriosa da indústria. Elementos incertos são os aspectos da estrutura futura que dependem de incertezas não solucionáveis. Variações estruturais predeterminadas e constantes fazem parte de cada cenário, enquanto variações estruturais incertas determinam de fato os diferentes cenários.

Um modo de começarmos a determinar que elementos da estrutura industrial enquadram-se em cada categoria é relacionarmos todas as tendências aparentes e quaisquer mudanças importantes possíveis na indústria discutidas internamente ou mencionadas por observadores da indústria. Embora apenas as incertezas que poderiam afetar a estrutura sejam importantes para a construção de cenários, é importante identificar no início todas as incertezas para evitar a omissão de variáveis importantes. Incertezas com pouca probabilidade de ocorrência, mas com um impacto potencialmente grande sobre a estrutura, também não devem ser negligenciadas. Cada tendência ou mudança possível é então analisada para determinar se ela poderia ter um impacto significativo sobre a estrutura industrial, e o grau de incerteza ou de previsão de seu impacto. Este tipo de procedimento costuma produzir uma relação de incertezas que mistura causas e efeitos.

Contudo, se apenas as tendências aparentes forem consideradas, descontinuidades importantes podem ser negligenciadas. Cenários construídos apenas com base em tendências aparentes podem refletir a convenção, podendo não fornecer discernimentos quanto a futura estrutura que não estão a disposição da concorrência. Uma forma de evitar isto é descobrirmos observadores da indústria que poderiam prever novas possibilidades. Solicitando-se opiniões de pessoas de fora novas para a indústria, que podem encarta-la objetivamente, pode-se obter um outro mecanismo para superar a convenção.

Uma ampla variedade de fatores ambientais pode resultar em mudanças imprevisíveis e predeterminadas na indústria, inclusive tendências tecnológicas, mudanças nas políticas governamentais, mudanças sociais e condições econômicas instáveis. Mudanças ambientais não são por si só importantes, mas sim devido ao seu possível efeito sobre a estrutura industrial. Uma série de processos evolutivos subjacentes em ação em toda indústria, e apressada na tabela 13-1. Esta fornece um censo das forças que conduzem a mudança estrutural nas indústrias. Cada um deve ser examinado para ver se

c como poderia afetar a indústria. Às vezes, os processos evolutivos prosseguem de maneiras previsíveis, enquanto em outros casos sua velocidade e sua direção são incertas, resultando em incerteza quanto a alguns elementos da estrutura.

TABELA 13-1. Forças Evolutivas Que Conduzem a Mudança Estrutural nas Indústrias

Mudanças a longo prazo no desenvolvimento
Mudanças nos segmentos de compradores servidos
Aprendizagem do comprador
Redução de incerteza
Difusão de conhecimento patentado
Acúmulo de experiência
Expansão (ou contração) na escala
Mudança nos custos da moda e dos insumos
Inovação no produto
Inovação no marketing
Inovação no processo
Mudança estrutural em indústrias adjacentes
Mudanças na política governamental
Entradas e saídas

As possíveis mudanças na indústria, cuja previsão é mais difícil, são frequentemente aquelas que têm sua origem fora da indústria. Por exemplo, muitas empresas em indústrias que tinham pouco ou nenhum contato prévio com a eletrônica foram surpreendidas pelo desenvolvimento dos microcomputadores. Novos entrantes também têm impactos menos previsíveis e normalmente mais profundos sobre a estrutura industrial que concorrentes em início de operações.

Em algumas indústrias, portanto, a melhor maneira de consumirmos cenários é começarmos dentro da indústria, e buscarmos externamente fontes adicionais de incerteza. Em outras indústrias, é mais adequado começarmos com macrocenários e, depois, estreitarmos o foco para a indústria. Macrocenários podem fornecer importantes discernimentos quanto a possíveis mudanças nas indústrias. Eles podem expor mudanças possíveis nas variáveis sociais, políticas ou macroeconômicas não previstas em uma visão mais centrada na indústria do meio externo. Uma outra forma de identificarmos incertezas é a previsão tecnológica com bases amplas. Uma observação sistemática do modo como qualquer tecnologia na cadeia de valores da empresa (Capítulo 5) poderia ser afetada por desenvolvimentos externos pode, por vezes, ajudar a revelar mudanças que não foram previstas pelo pessoal técnico de dentro da empresa.

Na construção de cenários, é importante tentar identificar uma ou mais desconhecidas que teriam um impacto significativo sobre a estrutura, como uma transformação tecnológica revolucionária. Se for grande a probabilidade de ocorrerem desconhecidas importantes, elas devem ser tratadas como uma das incertezas de importância no desenvolvimento de cenários. Se uma grande desconhecida tiver um impacto fundamental sobre a estrutura, mas for muito remota, em geral é melhor tratá-la separadamente dos cenários normais.

W/ID
CABOS

Incertezas Dependentes *Versus* Independentes

A conversão da relação de elementos estruturais incertos em cenários começa com a sua divisão em incertezas dependentes e independentes:

Para ilustrar a aplicação destas idéias, a Tabela 13-2 relaciona os elementos incertos da estrutura na indústria de serras de fita em 1973. Incertezas significativas existiam em todas as cinco forças, com exceção dos fornecedores. Uma vez que cada elemento incerto da estrutura pode servir como base para diversos cenários e a relação de incertezas pode ser bem longa, como na indústria de serras de fita, estas fontes de incerteza devem ser desiladas nos poucos cenários que serão, de fato, importantes para a estratégia.

TABELA 13-2. Elementos Incertos da Estrutura na Indústria Norte-Americana de Serras de Fita

<i>Barreiras de Entrada</i>	Será que haverá novos projetos de produtos patenteados? Qual será o volume de futuras economias de escala na fabricação? Qual será o volume de economias de escala no <i>marketing</i> (mix de mídia e índices de despesas)? Qual será a dificuldade para se ganhar acesso a cada canal? Quais as regulamentações de segurança que serão legalizadas?
<i>Compradores</i>	Qual será a demanda dos usuários casuais? Qual será a demanda de profissionais/fazendeiros? Qual será a combinação de vendas de revendedores <i>versus</i> de não-revendedores? Qual será a importância da marca exclusiva fora do canal de revendedores que prestam assistência técnica? A distribuição será direta ou através de distribuidores? Qual será a sensibilidade dos compradores ao preço?
<i>Rivalidade</i>	Qual será o formato da curva de penetração do usuário casual? De que modo os concorrentes tradicionais irão comportar-se? Como irão comportar-se concorrentes recém-adquiridos? Outras empresas esmagadoras serão atraídas para a indústria norte-americana? Qual será o montante de custos fixos?
<i>Substitutos</i>	Qual será a penetração das serras elétricas em relação às serras a gasolina? Qual o comportamento de cada concorrente com as serras de fita?
<i>Fornecedores</i>	Relativamente constantes

Considerações práticas podem ditar que não se deve remontar aos fatores causais mais fundamentais que determinam uma variável incerta, pois eles podem ser numerosos, podendo ser difícil avaliá-los. Contudo deve-se remontar a causalidade o suficiente para separar variáveis de cenário de variáveis dependentes. Os fatores causais também são importantes na determinação da variedade apropriada de suposições que devem ser feitas sobre cada variável de cenário. Se o nível de demanda do usuário for muito influenciado pelos preços da energia, por exemplo, então a previsão do limite de preços da energia possíveis é necessária para que se compreenda a variação de níveis de demanda.

A separação de elementos incertos da estrutura industrial em variáveis de cenário e variáveis dependentes exige que *fatores causais* de elementos incertos da estrutura sejam identificados. Os fatores causais determinam o estado futuro de cada elemento estrutural incerto. Por exemplo, o nível de demanda dos usuários casuais das serras de fita será uma função de fatores causais, como preços da energia, o índice de formação de famílias, quantas casas novas são construídas com latrinas etc.

Via de regra, incertezas dependentes e independentes só diferem em grau, pois muitas características estruturais da indústria serão determinadas em parte por incertezas independentes e parcialmente influenciadas por outras características da indústria. A concentração na indústria, por exemplo, é baseada, em grande parte, na altura das barreiras de entrada, sendo, portanto, dependente, mas é também uma função de fatores independentes como uma aquisição ou uma entrada inesperada por parte de um forte concorrente. Assim, como em todas as fases da construção de cenários, deve-se tentar avaliar os fatores mais significativos que influenciam cada variável incerta, e empregar a variável de cenário como uma variável dependente ou como uma verdadeiramente variável de cenário. Em geral, no início de uma análise não estão aparentes as incertezas dependentes. Uma vez analisados os cenários, pode ser necessário modificar o modo como um elemento particular da estrutura está classificado.

Incertezas independentes são as *variáveis de cenário* em que os cenários são baseados. *Apenas incertezas independentes constituem uma base adequada para a construção de cenários*, pois elas são fontes reais de incerteza. Incertezas dependentes são resolvidas, uma vez feitas suposições sobre as incertezas independentes, tornando-se, assim, parte de cada cenário.

- *Incertezas independentes*. Os elementos da estrutura cuja incerteza podem estar dentro da indústria (por exemplo, comportamento da concorrência) ou fora dela (por exemplo, preços do petróleo).
- *Incertezas dependentes*. Os elementos da estrutura, que serão, em grande parte ou inteiramente, determinados pelas incertezas independentes. Nas serras de fita, por exemplo, o nível futuro de produção na relevância é bastante incerto, mas será basicamente uma função do volume da demanda de usuários casuais. Os usuários casuais são receptivos à propaganda pela relevância, enquanto compradores profissionais e agrícolas são mais atingidos por meio de revistas especializadas.

<i>Variações de Cenário mais Importantes</i>	<i>Variações de Cenário Menos Importantes</i>
Nível de demanda de usuários casuais	Demanda de profissionais e fazendeiros
Formato da curva de penetração de usuários casuais	Penetração de serras elétricas
Combinação de vendas de revendedores versus de não-revendedores	
Existência de vendas de marcas exclusivas versus vendas de marcas registradas através de não-revendedores	

TABELA 13-3. Variações de Cenário em Serras de Fita

A Tabela 13-3 identifica as variações de cenário na indústria de serras de fita, a partir da relação completa de incertezas apresentada na Tabela 13-2, e classifica-as em termos de sua importância para a estrutura industrial. As variações de cenários na indústria de serras de fita são relativamente poucas, porque muitas das incertezas na indústria serão solucionadas, desde que a demanda de serras para usuários casuais e os canais através dos quais elas são vendidas tornem-se claros. Provavelmente, futuras regulamentações de segurança pelo governo, por exemplo, serão introduzidas se a demanda de usuários casuais crescer e o número de acidentes aumentar com o número de usuários menos sofisticados. A atividade de *marketing* também aumentará acen-tuadamente e mudará em direção à propagação pela televisão, se as vendas para usuários casuais aumentarem.

A Tabela 13-4 apresenta os fatores causais para as quatro variações de cenário importantes na indústria de serras de fita. Diversos fatores causais fun-damentam cada variação, como normalmente é o caso. Eles refletem forças de dentro e de fora da indústria. A tabela também demonstra que alguns destes fatores refletem outros aspectos da estrutura industrial ou do compor-tamento da concorrência. A demanda de usuários casuais, por exemplo, é de-terminada, em parte, pela intensidade da atividade de *marketing* e pelo com-portamento dos preços da concorrência. A combinação futura de canais, por sua vez, será influenciada pelo nível de demanda de usuários casuais, pois estes preferem canais diferentes daqueles preferidos por profissionais. Não é raro variações de cenário terem algumas causas internas juntamente com exter-nas, e a análise de cenários deve refletir estas interdependências.

A incerteza que cerca os fatores causais de cada variação de cenário re-sulta em cenários. Suposições sobre as variações de cenário determinarão o re-sultado de incertezas dependentes. Elementos constantes e predeterminados da estrutura são, então, acrescentados ao cenário para completarem o perfil da estrutura futura da indústria, reconhecendo que o índice de mudança de tendências predeterminadas pode ser diferente sob cada cenário. A Figura 13-2 ilustra o processo esquematicamente.

TABELA 13-4. Fatores Causais Que Determinam as Incertezas nas Serras em Fita

VARIÁVEL DE CENÁRIO		FATORES CAUSAIS	
Nível de demanda de usuários casuais		Externos	
		Tendências sociais	
		Custos da energia	
		Instalações de lareiras e fogões a lenha	
		Número de famílias formadas	
		Canais vendendo serras casuais	
		Internos	
		Atividades de marketing da concorrência	
		Mudanças no produto pela concorrência	
		Externos	
		Condições econômicas	
		Padrão de mudanças no preço da energia	
		Padrão de tendências sociais	
		Índice de reposição das serras	
		Estratégias dos canais com relação a serras de fita	
		Internos	
		Atividade de marketing pela concorrência	
		Externos	
		Políticas das linhas de produtos dos canais	
		Hábitos de compra dos consumidores para serras de fita	
		Habilidade dos canais para fornecerem serviço	
		Padrões de consumo de serras casuais (que determinam comportamento de reposição, consumo de peças sobressalentes e necessidades de serviço)	
		Internos	
		Políticas de canais da concorrência	
		Externos	
		Políticas de marcas dos canais	
		Políticas de produtos dos canais	
		Internos	
		Políticas de canais da concorrência	
		Políticas de marcas da concorrência	
		Extensão de vendas de marcas exclusivas versus vendas de marcas registradas através de não-revendedores	
		Combinação de vendas de revendedores versus de não-revendedores	
		Formato da curva de penetração de usuários casuais*	

* A curva de penetração é o aumento no número de famílias que possuem serras de fita.

A construção de um cenário útil envolve o desenvolvimento de uma lógica para o modo como os vários elementos da estrutura industrial se inter-relacionam, separando variáveis de cenário verdadeiras de mudanças predeterminadas e dependentes na indústria. Um cenário deve procurar expor efeitos

de segunda ordem das mudanças estruturais resultantes de uma mudança na indústria que afeta outras. Este tipo de lógica para o modo como vários aspectos da estrutura industrial estão inter-relacionados está no âmago da utilidade da técnica dos cenários, pois geralmente é importante à compreensão das implicações dos cenários para a estratégia.

Identificação de um Conjunto de Cenários

Um cenário industrial é baseado em um conjunto de suposições plausíveis sobre cada uma das variáveis de cenário, derivadas dos fatores causais. As consequências deste conjunto de suposições para a estrutura industrial fluem do processo diagramado na Figura 13-2. Um cenário emerge como *visão intermanente consistente* da futura estrutura industrial sob um conjunto de suposições. A variedade de suposições plausíveis sobre os resultados em potenciais

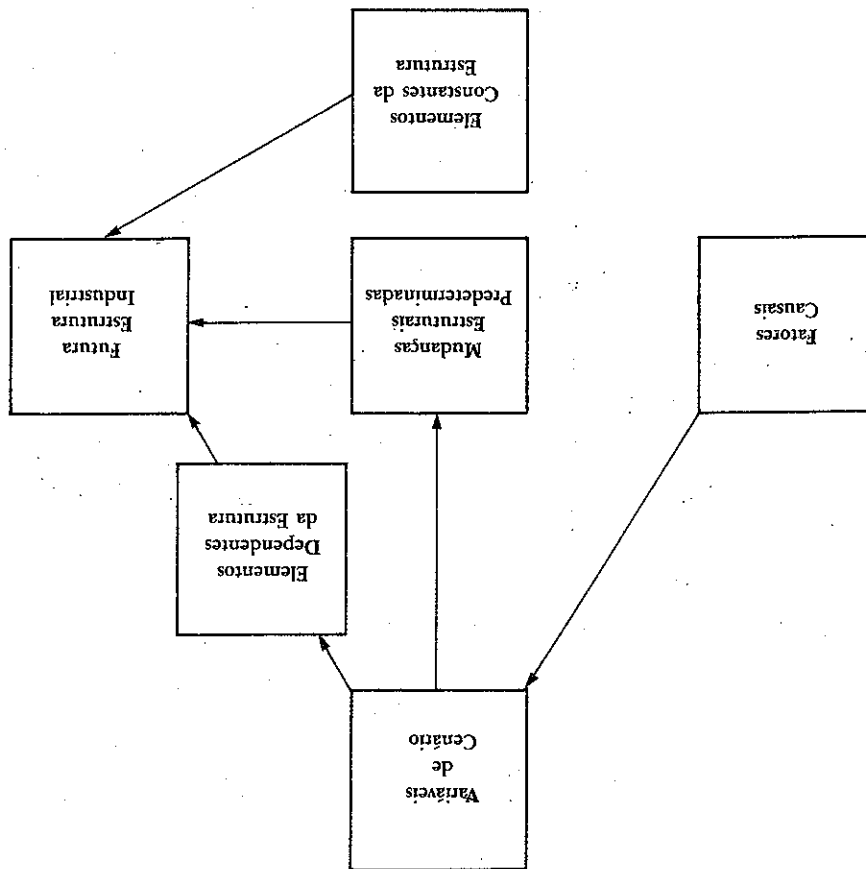


Figura 13-2. Determinantes da Futura Estrutura Industrial.

A escolha de suposições deve ser governada por quatro fatores: a necessidade de ressaltar a incerteza, a regularidade do impacto sobre a estrutura, as condições dos gerentes e a praticidade. Suposições sobre uma variável de cenário devem ressaltar o conjunto viável de valores que ela poderia assumir, expondo as diferenças importantes na possível estrutura industrial. Como os cenários não pretendem ser previsões, é importante que aqueles com pouca probabilidade de ocorrência não sejam ignorados. O uso de valores extremos pode ampliar a compreensão das direções em que a estrutura industrial poderia evoluir. Grandes diferenças no nível de demanda do usuário casual, por exemplo, teriam uma forte influência sobre a trajetória da evolução na indústria de serras de fita. Contudo isto não significa que valores muito improváveis para uma variável devam ser usados na construção de cenários, a menos que estes resultados bastantes improváveis levem a estruturas industriais bem diferentes dos resultados mais prováveis. A credibilidade dos cenários pode ser prejudicada se eles estiverem baseados em suposições altamente improváveis.

O passo seguinte na determinação do conjunto de cenários a ser analisados é especificar as diferentes suposições a ser feitas sobre cada variável de cenário. O grupo apropriado de suposições dependerá de até que ponto seus fatores causais podem diferir. As variáveis de cenário podem ser contínuas ou descontínuas. Quando uma variável é descontínua (por exemplo, uma regulamentação é transformada em lei ou não), a escolha de suposições fica relativamente clara. Quando a variável é contínua (por exemplo, o nível de demanda do usuário casual), surge uma questão quanto ao modo como fazer as suposições adequadas sobre seu valor.

Existem duas maneiras de limitar a proliferação de cenários — reduzindo o número de variáveis de cenário, e reduzindo o número de suposições feitas sobre cada uma. O primeiro passo é certificar-se de que as variáveis de cenário são todas verdadeiramente incertas e independentes. Este teste pode resultar na eliminação de algumas variáveis. Uma outra forma de reduzi-las o número de variáveis de cenário é nos concentrarmos apenas naquelas com um impacto em potencial significativo sobre a estrutura. Embora muitos fatores tenham um certo impacto sobre a estrutura futura, poucos têm um impacto bastante significativo para influenciar a estratégia competitiva. Algumas vezes, o impacto de uma variável sobre a estrutura só se torna claro, uma vez iniciada a análise de cenários. Na indústria de serras de fita, todas as quatro variáveis de cenário são importantes.

Existem duas maneiras de limitar a proliferação de cenários — reduzindo o número de variáveis de cenário, e reduzindo o número de suposições feitas sobre cada uma. O primeiro passo é certificar-se de que as variáveis de cenário são todas verdadeiramente incertas e independentes. Este teste pode resultar na eliminação de algumas variáveis. Uma outra forma de reduzi-las o número de variáveis de cenário é nos concentrarmos apenas naquelas com um impacto em potencial significativo sobre a estrutura. Embora muitos fatores tenham um certo impacto sobre a estrutura futura, poucos têm um impacto bastante significativo para influenciar a estratégia competitiva. Algumas vezes, o impacto de uma variável sobre a estrutura só se torna claro, uma vez iniciada a análise de cenários. Na indústria de serras de fita, todas as quatro variáveis de cenário são importantes.

cial das variáveis de cenário determina o conjunto apropriado de cenários com fins analíticos.

riáveis de cenário na indústria de serras de fita. Exceto pelo nível de demanda do usuário casual e pela combinação das vendas de revendedores *versus* não-revendedores, duas suposições sobre cada variável são suficientes para explicar as implicações para a estrutura industrial. A distinção básica no formato da curva de penetração é se ela se ergue suavemente, ou ergue-se rapidamente e depois se nivela (atingindo um pico). Os picos aumentam o risco de um investimento de capital excessivo por parte da concorrência. A extensão das vendas de marcas exclusivas é importante para determinar o poder de negociação dos compradores e a posição relativa de marcas famosas como

A Tabela 13-5 apresenta o conjunto de suposições escolhidas para as variáveis de cenários com demasiada vigor. Por esta restrição com demasiado vigor, eliminados ou combinados posteriormente na análise, é importante não im- de suposições examinadas. Uma vez que cenários podem ser acrescentados, Assim, podem ser necessários compromissos para se reduzir o número pode tornar a análise tão onerosa que as questões estratégicas são encobertas. samamente analisados. Uma proliferação de cenários, além de três ou quatro, cada variável de cenário é o limite prático de cenários que podem ser critério- Uma última consideração na escolha do número de suposições sobre cenários ao invés de apenas um.

também é importante para demonstrar a validade do emprego de múltiplos samento dos gerentes com relação ao futuro pode ser modificado. Tudo isso cenário resultante da combinação destas suposições não for plausível, o pen- ções feitas por eles independentemente sobre cada variável de cenário. Se o gerentes seniores, assim como para restarem a consistência geral das suposi- bem podem ser úteis para explorar as diferenças nas suposições de vários construção de cenários. Cenários que refletem suposições dos gerentes tam- convicções comumente mantidas. Isto confere credibilidade ao processo de construir pelo menos um cenário em torno de suposições que refletem suas cada variável de cenário são as convicções da gerência sênior. É importante Uma terceira consideração na escolha das suposições a serem feitas sobre

cenários que apresentem uma parcela alta ou baixa de revendedores. sistência técnica. Isto vem a ser implicações estruturais bem diferentes de as- serras de fita pela primeira vez passem para serras maiores e precisem de as- rio casual, mas irá recuperar-se, desde que aquelas pessoas que compraram de revendedores caia rapidamente com o crescimento da demanda do usuá- sistência técnica. É possível que a percentagem de serras vendidas por meio pacto esta na extensão das vendas por meio de revendedores que prestam as- perapacidade. Um caso ainda mais surpreendente de irregularidade do im- de diversos concorrentes expandirem-se simultaneamente, resultando em su- talagões de fabricação de escala eficiente, levando, assim, a possibilidade médio de demanda proporciona espaço para apenas uma ou duas novas ins- mente entre aquele de uma demanda muito alta e muito baixa. Um nível sua provávelmente terá um impacto sobre a estrutura que não está simples- Nas serras de fita, por exemplo, um nível médio de demanda do usuário ca- não for este o caso, as suposições devem refletir grandes desconhecimentos. Se, contudo, os seus extremos, o número de suposições pode ser pequeno. Se, contudo, de uma variável de cenário afetam a estrutura de uma forma previsível entre intermedíatas sobre cada variável deve ser selecionado. Se mudanças no valor Tendo ressaltado o limite viável de incerteza, o número de suposições

Um cenário deve ser uma visão internamente consistente daquilo que a futura estrutura industrial poderia vir a ser. A consistência interna é, em parte, assegurada com a separação das variáveis de cenários das dependências. Uma outra exigência crítica, porém, é a consistência entre as suposições feitas sobre cada variável de cenário.

Em geral, as variáveis de cenário afetam-se mutuamente e, portanto, algumas combinações das suposições sobre elas são internamente consistentes. Isto pode resultar na eliminação de alguns cenários. As Figuras 13-3 e 13-4 ilustram o processo na indústria de serras de fita. A Figura 13-3 compara o nível de demanda do usuário casual e o formato da curva de penetração deste usuário casual. É improvável que esta curva tenha um pico, a menos que a demanda do usuário casual seja alta. Assim, duas combinações de suposições (células na Figura 13-3) são inconsistentes. A Figura 13-4 compara as quatro combinações consistentes de suposições sobre a demanda e o formato da curva de penetração em relação ao *mix* de canais. Uma vez mais, algumas combinações de suposições não são mutuamente consistentes, podendo ser eliminadas. Os revendedores que prestam assistência técnica não dominar apenas se a demanda do usuário casual não for alta. Não-revendedores

Consistência das Suposições

a McCulloch e a Homelite (marcas de fabricantes certamente não são tão importantes em vendas de marcas exclusivas). Cada suposição apresentada na Tabela 13-5 pode ser quantificada.

VARIÁVEIS DE CENÁRIO			
Nível de demanda unitária casual	Formato da curva de penetração do usuário casual	Combinação de vendas do revendedor versus não-revendedor	Extensão de vendas de marcas exclusivas versus vendas de marcas amáveis de não-revendedores
Baixo	Aumento constante	Revendedores dominam	Alta percentagem de marcas exclusivas
Médio	Com pico	Alta parcela de não-revendedores	Alta percentagem de marcas exclusivas
Alto		Mudança a curto prazo para não-revendedores, com retorno para revendedores a longo prazo	

TABELA 13-5. Conjunto de Suposições em Cenários da Indústria de Serras de Fita

Figura 13-4. Consistência da Demanda e Mix de Canais em Serras de Fita.

DEMANDA DO USUÁRIO CASUAL	MIX DE CANAIS			
	Revenedores Dominam	Alta Parcela de Não-Revenedores	Mudança a Curto Prazo para Não-Revenedores	Revenedores para Não-Revenedores
Baixa/ Constante				
Média/ Constante				
Alta/ Constante				
Com Pico				

não obtenha uma alta parcela de vendas, a menos que a demanda casual seja média ou alta. Uma mudança a curto prazo para não-revenedores só é possível se a demanda dos usuários casuais for alta e com pico, resultando em um aumento na parcela dos não-revenedores seguido de uma queda na demanda casual e da migração de usuários casuais mais sérios para revendedores. A quarta variável de cenário, a penetração de serras vendidas sob marca exclusiva versus vendas com marcas por meio de não-revenedores, não é apresentada na Figura 13-4. Contudo a alta penetração de marcas exclusivas é claramente inconsistente com o domínio do canal de revendedores. Assim, podemos reduzir o número de cenários consistentes na indústria de serras de fita para os dez apresentados na Figura 13-5. Estes dez com-

Figura 13-3. Consistência da Demanda do Usuário Casual e a Curva de Penetração nas Serras de Fita.

DEMANDA DO USUÁRIO CASUAL	FORMATO DA CURVA DE PENETRAÇÃO DO USUÁRIO CASUAL	
	Aumento constante	Com Pico
Baixa		
Média		
Alta		

Introdução do Comportamento da Concorrência nos Cenários

Se a empresa detém uma posição dominante em sua indústria ou se o comportamento da concorrência tem pouco efeito em potencial sobre a estrutura, a análise de cada usuário pode parar no nível da indústria. Na maioria das indústrias, porém, os concorrentes podem afetar a estrutura indus-

trária e a fixar a sua própria estratégia. Se a empresa detém uma posição dominante em sua indústria ou se o comportamento da concorrência tem pouco efeito em potencial sobre a estrutura, a análise de cada usuário pode parar no nível da indústria. Na maioria das indústrias, porém, os concorrentes podem afetar a estrutura indus- trária e a fixar a sua própria estratégia.

Uma parte importante da análise de um cenário é determinar *quantas* e *quais* as fontes de vantagem competitiva. As vezes um cenário emerge rapidamente. Nas séries de fita, porém, foi preciso um ano para que a incerteza com relação ao nível de demanda do usuário casual fosse reduzida. E foram necessários outros anos mais para que se tomasse conhecimento de que esta demanda atingiria um pico. Os concorrentes devem fazer uma opção entre comprometer de início uma estratégia ou aguardar até que surjam informações mais adequadas. Portanto uma empresa deve estimar quando as incertezas serão solucionadas, de modo a prever o comportamento da concorrência e a fixar a sua própria estratégia.

A Tabela 13-6 ilustra a análise de dois dos cenários da indústria de serras de fita. O Cenário 1 resulta em uma estrutura bastante semelhante à atual estrutura da indústria, ao passo que o Cenário 7 resulta em uma estrutura muito diferente com exigências bem diferentes para a vantagem competitiva.

- importância relativa de atividades de valor;
- configuração apropriada da cadeia de valores;
- condutores do custo ou da singularidade;
- importância de inter-relações;
- sustentabilidade de diferentes de vantagem competitiva;
- escolha de estratégias genéricas.

Os cenários podem diferir em:

para a vantagem competitiva na cadeia de valores.

análise de cada cenário industrial deve especificar as implicações resultantes para a vantagem competitiva na cadeia de valores.

Esta estrutura futura terá maior ou menor atividade em termos de rentabilidade. A estrutura industrial sob cada cenário determinará, e possivelmente mudará, as fontes de vantagem competitiva. Por exemplo, um cenário caracterizado por baixa demanda do usuário casual irá implicar exigências muito diferentes para a vantagem competitiva do que um cenário onde esta demanda é alta, e o *mix* de canais afasta-se de revendedores que prestam assistência técnica. No último cenário, a diferenciação será baseada mais em publicidade e em projetos de serras compactas e leves, e não nas fontes tradicionais de singularidade, como revendedores excelentes e serras duráveis. A análise de cada cenário industrial deve especificar as implicações resultantes para a vantagem competitiva na cadeia de valores.

bre variáveis de cenários determinam os elementos dependentes da estrutura. Estes são combinados com os elementos predeterminados e constantes da estrutura para completarem o cenário. Mudanças predeterminadas na estrutura podem ser aceleradas ou desaceleradas para diferentes cenários. Cada um irá fornecer um quadro das cinco forças, representando a estrutura da indústria no caso das suposições sobre as variáveis de cenário tornarem-se realidade.

TABELA 13-6. Análise de Cenários de Serras de Fita

CENÁRIO 1	"Mercado do usuário casual jamais se materializa"	Estrutura Industrial Futura		Igual à atual	Barreiras de entrada mudam para vantagens de custo absoluto e economias de escala	Canais crescem em poder e em sensibilidade ao preço	Pressões de rivalidade aumentam	Serras elétricas tornam-se uma importante linha de produtos	Mediocore em média, embora um líder possa ser rentável	Parcela de mercado de unidades causais	Projetos de produtos de baixo custo	Economias de escala em publicidade	Fábricas automatizadas em áreas de baixo custo de mão-de-obra	Força extrema no segmento de profissionais/agrícola para isolar uma empresa da baralha no segmento de usuários casuais
CENÁRIO 7	"Marca exclusiva domina"													
Atividade Estrutural														
Fontes de Vantagem Competitiva														
Basicamente inalterada														
Alta														

trial, e suas estratégias irão influenciar as opções e o provável sucesso de uma empresa. Assim, a análise de cenários deve incluir a concorrência. Em indústrias onde existe um pequeno número de concorrentes poderosos, a análise da concorrência pode constituir a parte mais importante da análise de cada cenário.

A estrutura industrial futura sob cada cenário geralmente terá consequências diferentes para concorrentes diferentes. Uma maior demanda do usuá-

rio casual, por exemplo, beneficiará bastante empresas com modelos de usuários casuais existentes e com representação em canais de distribuição em massa concorrentes a empresas que atendem exclusivamente profissionais. A concorrência irá responder à mudança estrutural de maneiras que reflitam suas metas, suas suposições, suas estratégias e suas capacidades. Por exemplo, a resposta da Beaird-Poulan à crescente demanda do usuário casual será provavelmente agressiva, condicionada pelas metas de crescimento agressivas de sua matriz (Emerson Electric). O comportamento da concorrência pode, por sua vez, afetar a velocidade e a direção das mudanças estruturais no cenário através de um ciclo de *feedback*. No Cenário 7 das serras de fita, por exemplo, o investimento agressivo feito pela Beaird-Poulan e pela McCulloch em nova capacidade acentuará a rivalidade, se comparado à situação onde uma ou ambas optam por uma posição conservadora.

O arsenal completo de instrumentos para a análise da concorrência deve ser colocado em ação para prever o modo como os concorrentes irão comportar-se em cenários diferentes. O mapeamento estratégico normalmente é um instrumento útil para a integração de previsões de respostas prováveis dos concorrentes sob um usuário.⁹ Os eixos do mapa são escolhidos para refletir as fontes críticas de vantagem competitiva sustentável implicada pelo cenário. Como cada cenário implica uma estrutura industrial futura diferente, as variáveis que terão maior influência sobre a posição relativa dos concorrentes podem variar. Por exemplo, como a estrutura industrial no Cenário 7 das serras de fita mudará em direção a uma rivalidade maior de preços, a escala de fabricação passará a ser uma importante fonte de vantagem competitiva, embora ela não seja tão importante no Cenário 1.

O mapeamento estratégico permite a exposição simultânea do comportamento esperado de todos os concorrentes em determinado cenário. Ele também facilita a análise de interações entre concorrentes e suas respostas aos movimentos mútuos. Se estiver previsto que todos os concorrentes irão mover-se em uma direção sob um cenário, por exemplo, alguns podem modificar suas estratégias com o desmentir do cenário a fim de evitar um confronto direto. Em geral, é difícil prever o comportamento da concorrência. Se o comportamento de um ou mais concorrentes importantes em um cenário é incerto e provavelmente terá um impacto importante sobre a concorrência, isto introduz uma *variável de cenário adicional* no cenário. Cenários nos quais existem incertezas fundamentais sobre a concorrência devem, então, ser divididos em dois ou mais cenários adicionais com base nas suposições sobre o modo como o comportamento dos concorrentes irá divergir. Este mesmo método pode ser necessário para se lidar com a incerteza em relação à probabilidade de novos entrantes em potencial com recursos e qualificações diferentes dos concorrentes existentes.

A Figura 13-6 ilustra as incertezas mais importantes sobre os concorrentes nos cenários da indústria de serras de fita analisados na Tabela 13-6. No Cenário 1, a principal incerteza é se a McCulloch e a Beaird-Poulan irão investir agressivamente em nova capacidade e em publicidade, mesmo que o mercado de usuários casuais jamais se materialize inteiramente. Ambas possuem fortes propensões para a agressividade devido às suas novas matizes. Além disso, não ficará claro de imediato para nenhuma delas o cenário que está acontecendo. No Cenário 7, a estratégia da Homelite coloca a incerteza-

um dilema para as empresas com respeito a como aproveitar o curto *boom* que as vendas de marcas exclusivas jamais irão pegar. Assim, o Cenário 9 cria pois ele supõe que as serras dos usuários casuais são uma coisa passageira, e ras de fita, o Cenário 9. Este cenário é muito diferente dos Cenários 1 e 7.

A Figura 13-7 apresenta a análise de um cenário intermediário das ser-

profundidade, mas fatorados em escolhas estratégicas. A Figura 13-7 apresenta a análise de um cenário intermediário das ser-
rência devem ser incluídas como cenários especiais que são analisados em menor
disso, importantes desconhecimentos com uma pequena probabilidade de ocor-
as variáveis de cenário determinam a estrutura futura que entendido. Além
bem deve ser analisado. Este processo deve continuar até que o modo como
cenários polares. O cenário cuja ocorrência é considerada mais provável tam-
um em que se espera que o resultado estrutural seja bastante diferente dos

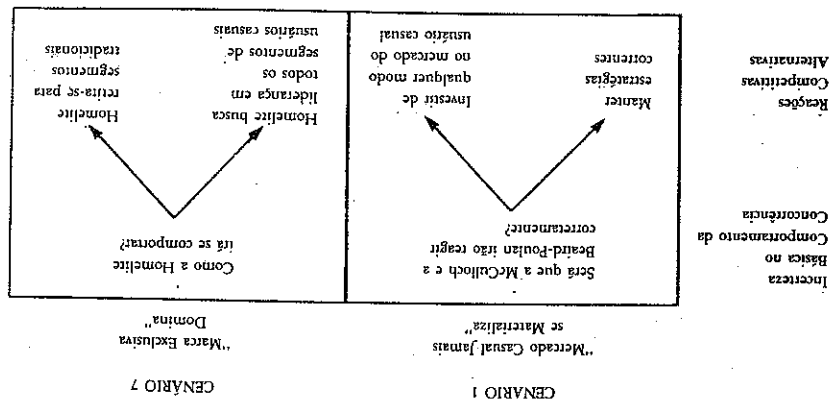
O próximo cenário a ser analisado depois dos cenários polares deve ser
ria de serras de fita, os Cenários 1 e 7 eram os cenários polares na Figura 13-5.
cenários polares é bem estimulante para o pensamento estratégico. Na indus-
saltar a variedade de opções estratégicas. Em geral, o severo contraste entre
levam as estruturas industriais mais diferentes e, portanto, irão ajudar a res-
lugar, os cenários *polares*, ou mais separados. Os cenários polares normalmente
de cada cenário possível. Um bom ponto de partida é analisar, em primeiro
necessário para a seleção de uma estratégia, sem exigir uma análise completa
cenários devem ser analisados em uma sequência que gere o discernimento

Como a análise de um cenário geralmente é complexa e demorada, os

O Número de Cenários A Ser Analisados

chave, pois as ações de McCulloch e da Beard-Poulan são bem previsíveis, apesar da mudança na estratégia implícita, ou por permanecer nos seus seg-
mentos tradicionais e ganhar altos lucros em detrimento de parcela. Embora
a matriz da Homelite possa estar propensa a exigir altos lucros, a oportunidade
de para um crescimento rápido também poderia influenciar a sua opção.

Figura 13-6. Comportamento da Concorrência em Cenários de Serras de Fita



dos usuários casuais, sem afastarem revendedores ou sacrificarem forças competitivas fundamentais. A Figura 13-7 deixa claro que os determinantes da vantagem competitiva e do provável comportamento da concorrência serão bem diferentes no Cenário 9 que nos outros dois cenários. Uma consideração mais breve de outros cenários das serras de Fita sugere que estes três cenários industriais são representativos do impacto da incerteza sobre a concorrência. A finalidade dos cenários é que se compreenda as diferentes formas como as condições competitivas e a indústria poderiam modificar-se. Frequentemente, as previsões são imprecisas, e os cenários procuram ilustrar os resultados lógicos de uma série de previsões. Os cenários de fato analisados serão apenas alguns de um número quase infinito de futuros possíveis que poderiam ocorrer em uma indústria. No entanto cenários bem escolhidos não ilustram os diversos futuros pertinentes à formulação de estratégia. Os cenários devem ser escolhidos para comunicar, instruir e ampliar o pensamento dos gerentes sobre o futuro.

Figura 13-7. Análise de um Cenário Intermediário da Indústria de Serras de Fita

Estrutura Industrial Futura Barreiras de entrada mudam, mas não ao nível do Cenário 7 Poder do comprador varia no decorrer do tempo com as mudanças no mix de canais Rivalidade torna-se viciosa quando acaba o vigor do crescimento	Atratividade Estrutural Moderada a longo prazo	Fontes de Vantagem Competitiva Capacidade para obter lucros a curto prazo sobre serras casuais Ciência da marca junto a usuários profissionais Posição de baixo custo para enfrentar rivalidade Manter lealdade do revendedor Evitar excesso de capacidade Manter pontos fortes tradicionais	Comportamento da Concorrência Com que agressividade a McCulloch e a Beaird-Poulain irão investir? Agressiva Cautelosa
--	--	---	---

"Serras de Usuários Casuais São uma Coisa Passageira"

CENÁRIO 9

Atribuição de Probabilidades aos Cenários

A probabilidade de ocorrência de cada cenário raramente é a mesma. Os cenários industriais não pretendem cobrir todos os resultados possíveis — eles são dispositivos para a exploração das implicações estratégicas de possíveis estruturas industriais futuras. Contudo as implicações estratégicas dos cenários são, em parte, uma função da sua probabilidade de ocorrência. É importante determinar as probabilidades relativas dos resultados bastante semelhantes para cada cenário. Se a escolha dos cenários analisados tiver sido bem feita, eles irão representar os resultados que poderiam ocorrer na indústria. Nas séries de fita, resultados próximos ao Cenário 1 são aqueles com menor probabilidade de ocorrência, enquanto os resultados próximos aos Cenários 7 e 9 têm probabilidades quase iguais.

A atribuição de probabilidades aos cenários está cercada de problemas de tendenciosidade e convencionalismo. É importante que se descubra formas imparciais para a avaliação das probabilidades dos cenários, com base nos fatores causais subjacentes de cada variável de cenário. As probabilidades implícitas dos próprios gerentes devem ser identificadas e confrontadas, caso variem muito ou contrariem as indicadas pela análise da indústria.

Características Sumárias dos Cenários Industriais

Uma série de características distingue cenários industriais. Cada cenário é, na verdade, uma análise completa da estrutura industrial, do comportamento da concorrência e das fontes de vantagem competitiva sob um conjunto particular de suposições sobre o futuro. O conjunto completo de técnicas disponíveis para a análise de indústrias e da vantagem competitiva deve ser posto em ação; o instrumento do cenário é apenas uma metodologia para a identificação das incertezas básicas e para analisá-las, e não um fim em si mesmo. O processo de compreensão do modo como a incerteza afeta a estrutura industrial futura é tão importante quanto os cenários de fato construídos. A análise bem-sucedida de cenários industriais baseia-se em julgamentos e compromissos. A construção de cenários é um processo de abstração dos elementos da incerteza que irão conduzir escolhas estratégicas. A seleção e a análise de alguns cenários provenientes do conjunto de estruturas industriais futuras exigem que peguemos os casos mais importantes e os simplifiquemos. O processo é quase sempre iterativo, pois será melhor o analista compreender a relação entre as incertezas básicas e a estrutura industrial com o prosseguimento da análise.

Por fim, deve ficar claro que uma importante finalidade dos cenários industriais é assegurar a consistência interna da visão do futuro de uma empresa. Um cenário tem como meta criar uma visão da estrutura industrial futura que reconheça as interações entre variáveis e a necessidade de uma consistência entre suposições sobre diferentes características da indústria. Os cenários oferecem uma forma de unir tendências incertas numa série de visões alternativas, porém consistentes, ao futuro. Assim, os cenários enfatizam as formas como as tendências da indústria e o comportamento da concorrência irão interagir ou reforçar-se mutuamente. Os cenários objetivam reduzir as

chances de que ações adotadas para se lidar com um elemento da incerteza em uma indústria piores involuntariamente a posição de uma empresa em relação a outras incertezas.

Cenários Industriais e Estratégica Competitiva

Após o desenvolvimento e a análise de um conjunto de cenários industriais, a tarefa seguinte é utilizá-los para a formulação da estratégia competitiva. Os cenários não são um fim em si mesmos. Muitas companhias vacilam em traduzir cenários em estratégias. Via de regra, grande parte da atenção é dada ao desenvolvimento de cenários, e não à determinação de suas implicações. Existe também pouca orientação na literatura sobre cenários quanto ao modo como utilizá-los para formular estratégia.

A estratégia ótima de uma empresa geralmente — embora nem sempre — seria diferente em cada cenário, se a empresa soubesse que o cenário *iria ocorrer*. Cada cenário envolve uma estrutura industrial diferente, com portamentos diferentes de concorrentes-chave e diferentes exigências para vantagem competitiva. A Figura 13-8 ilustra isto na indústria de serras de fita, onde a estratégia para uma empresa líder é bem diferente em cada cenário. Uma empresa não sabe o cenário que vai ocorrer, logo ela deve escolher a melhor maneira de enfrentar a incerteza na seleção de sua estratégia, dados seus recursos e sua posição inicial. Uma receita comum para enfrentar a incerteza é escolher uma estratégia "robusta", ou viável, independente do cenário que ocorra. Contudo esta não é, de forma alguma, a única opção. Uma empresa poderia decidir, em vez disso, preparar-se para um cenário, apesar do risco de ele não ocorrer. Por outro lado, uma empresa com recursos maciços pode, algumas vezes, estar apta para seguir estratégias necessárias para lidar com todos os cenários simultaneamente, e aguardar o desenrolar dos acontecimentos antes de enfocar seus esforços. Se houver incerteza quanto ao *mix* de canais, por exemplo, um forte concorrente de serras de fita poderia desenvolver sua posição em todos os canais prováveis.

Uma estratégia construída em torno de um cenário é arriscada, enquanto que uma estratégia projetada para garantir o sucesso em todos os cenários é dispendiosa. Além disso, as estratégias envolvidas pelos diferentes cenários em geral são contraditórias. Por exemplo, o desenvolvimento de canais de não-revendedores para as serras de fita com um alto risco de afastar revendedores, sendo difícil buscar não-revendedores e revendedores ao mesmo tempo. Nestas circunstâncias, o posicionamento para diversos cenários pode deixar a empresa "no meio-termo" sem vantagem competitiva, com uma imagem de marca maculada e uma estrutura organizacional subótima (ver Capítulo 1). A inconsistência das estratégias envolvidas sob diferentes cenários geralmente levanta um sério dilema estratégico. Nas serras de fita, a preparação para todos os três cenários levanta claramente a subotimização, e, portanto, os concorrentes terão que resolver alguns *tradeoffs* difíceis antes de selecionarem suas estratégias. Uma das funções importantes dos cenários é revelar elementos da estratégia para a qual uma empresa precisa fazer tais escolhas.

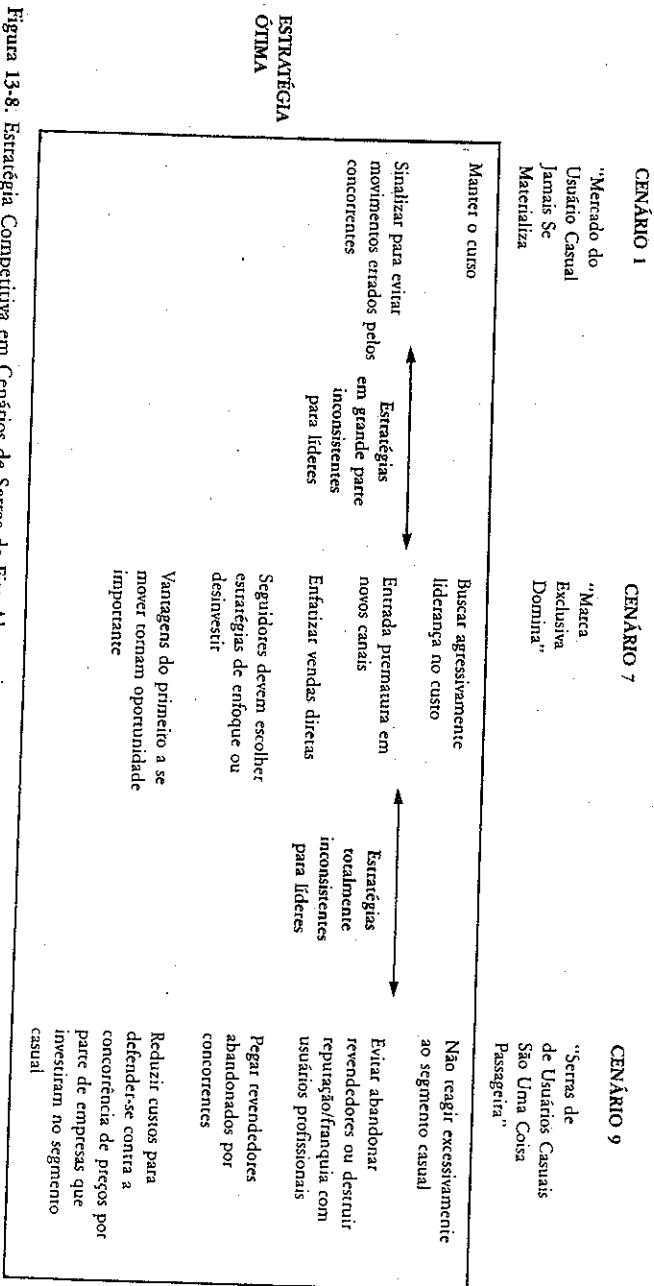


Figura 13-8. Estratégia Competitiva em Cenários de Seras de Fina Alternativos

Métodos Estratégicos Sob Cenários

Existem cinco métodos básicos para se lidar com a incerteza na seleção da estratégia, quando uma empresa se defronta com cenários plausíveis com implicações estratégicas. Os métodos podem, por vezes, embora nem sempre, ser empregados em sequência ou em combinação.

1. Apostar no cenário mais provável. Neste método, a empresa projeta sua estratégia em torno do cenário (ou conjunto de cenários) considerado o mais provável, aceitando o risco de que ele talvez não ocorra. Nas serras de fira, uma empresa apostaria em qualquer um dos três cenários que ela achasse mais provável.

Na prática, apostar no cenário mais provável é um método comum para a formulação de estratégia sob incerteza, embora seja feito implicitamente. Os gerentes quase sempre baseiam suas estratégias em suposições implícitas sobre o futuro. Sem se tornar explícito, porém, um cenário pode estar baseado em ignorância e pode não passar no teste de consistência interna, tão crítico para um bom planejamento sob incerteza.

A conveniência de uma estratégia projetada conscientemente para o cenário mais provável depende da possibilidade de o cenário mais provável ocorrer, da adesividade das consequências se outros cenários ocorrerem, e do ajuste entre os recursos e a posição inicial da empresa e a estratégia para lidar com o cenário mais provável. O risco de projetarmos a estratégia em torno do cenário mais provável é a ocorrência de outros cenários que tornem esta estratégia inadequada, sendo difícil modificar a estratégia no meio do processo.

2. Apostar no "melhor" cenário. Neste método, uma empresa projeta sua estratégia para o cenário onde ela possa estabelecer a vantagem competitiva a longo prazo mais sustentável, dada sua posição inicial e seus recursos. Este método busca o potencial superior mais alto, ajustando a estratégia à possível estrutura industrial futura que produz o melhor resultado para a empresa. O risco, certamente, é que o melhor cenário não ocorra e que a estratégia escolhida seja, assim, inadequada.

3. Garantir. Neste método, uma empresa escolhe uma estratégia que produza resultados satisfatórios em todos os cenários ou pelo menos em cenários que se julga terem uma probabilidade apreciável de ocorrência. Este é um método para o projeto de uma estratégia vigorosa. A ideia é semelhante à estratégia do "mini-max" na teoria dos jogos, onde um jogador faz o movimento que minimiza o seu prejuízo máximo. Nas serras de fira, garantir poderia envolver o desenvolvimento de uma linha de modelos muito ampla, ou a entrada em canais de não-revendedores com modelos ligeiramente diferentes vendidos sob uma marca registrada diferente, ao mesmo tempo que a empresa continua atendendo revendedores.

Em geral, garantir irá produzir uma estratégia que não é ótima para *nenhum* cenário. É feito um *tradeoff* do sacrifício resultante em posição estratégica em favor de uma redução no risco. Além disso, garantir quase sempre implica custos mais altos (ou receitas mais baixas) do que uma estratégia

de aposta, pois deve preparar uma empresa para diversas circunstâncias com-
petitivas possíveis, ao invés de para apenas uma.

4. Preservar flexibilidade. Um outro método para nós lidarmos com cenários incertos é escolhermos uma estratégia que preserve a flexibilidade até tornarmos mais aparente o cenário que irá de fato ocorrer. Esta é uma outra forma de citarmos uma estratégia vigorosa, e ilustra que vigor deve ser definido com cuidado. Uma empresa adia compromimentos de recursos que a prendam a uma estratégia particular. Uma vez que as incertezas comecem a resolver-se, uma estratégia que se ajuste ao cenário que parece estar ocorrendo é escolhida, considerando os recursos e as qualificações da empresa. Nas serras de fita, a flexibilidade poderia ser preservada mantendo-se a estratégia da empresa no segmento profissional e buscando-se inicialmente usar os casuais em uma outra empresa.

Uma empresa preservando a flexibilidade quase sempre paga um preço em posição estratégica devido às vantagens do primeiro a se mover obtidas por empresas que comprometem-se antecipadamente. As vantagens do primeiro a se mover — por exemplo, reputação, uma curva de aprendizagem patentada, e habilidade para reter os melhores canais varejistas — foram discutidas detalhadamente no Capítulo 5. Nas serras de fita, a empresa que penetra em novos canais pode, em primeiro lugar, perfeitamente conseguir os melhores. A preservação da flexibilidade sacrifica as vantagens do primeiro a mover-se em troca de uma redução no risco. É diferente de garantir, pois envolve retardar o comprometimento, ao invés de adotar uma estratégia que funcione razoavelmente bem em todos os cenários viáveis. Se uma empresa consegue reconhecer com antecipação o cenário que vai ocorrer, ela pode minimizar o custo da preservação da flexibilidade.

5. Influência. No último método de abordagem da incerteza, uma empresa procura utilizar seus recursos para gerar um cenário que ela considere aconselhável. Uma empresa procura aumentar as probabilidades de ocorrência de um cenário para o qual ela dispõe de uma vantagem competitiva. Para tal, é preciso que uma empresa tente influenciar os fatores causais por trás das variáveis de cenário. Visto que um fator causal na demanda do usuário casual de serras de fitas é a instalação de fogões a lenha, por exemplo, uma empresa poderia tentar influenciar a demanda de fogões. Isto poderia envolver coalizões com fabricantes de fogões a lenha, ou uma publicidade que enfatize o valor destes fogões, ao mesmo tempo que fizesse propaganda das serras de fita. Às vezes, transformações tecnológicas, políticas de canais, regulamentação governamental e muitas outras fontes de incerteza podem ser influenciadas. A possibilidade de influência é o seu custo devem ser pesados contra a vantagem competitiva a ser obtida se uma empresa aumentar as probabilidades de ocorrência do seu cenário preferido.

Estratégias Combinadas e Sequenciais

Normalmente é possível e aconselhável o emprego de estratégias combinadas e sequenciais. A aposta no cenário mais provável ou melhor pode

Posição Competitiva Inicial. Os cenários irão diferir em seu potencial para uma empresa, dada a sua posição competitiva inicial. O projeto de uma estratégia para o cenário que se ajusta à posição inicial de uma empresa pode produzir um resultado muito melhor do que o projeto de uma estratégia em torno do cenário mais provável. Esta diferença em desempenho pode com-

ter múltiplas linhas de serras. pois é improvável que um grande número de comerciantes de massa mante- pode perfeitamente envolver vantagens significativas para o primeiro a se mover, flexibilidade pode ser eliminada. Nas serras de fita, o acesso a novos canais ver obter uma vantagem competitiva significativa, por exemplo, a opção da de apostar *versus* adiar compromissos. Quando o primeiro a se mo- meiro a se mover (Capítulo 5) tem uma enorme influência sobre a atrativa-

Vantagens do Primeiro a Se Mover. A dimensão das vantagens do pri-

Cada uma das maneiras para se enfrentar a mudança incerta na estru- tura industrial tem seus benefícios, seus custos e seus riscos em potencial, em termos de vantagem competitiva. Os fatores que se seguem são da maior im- portância na escolha de um método para uma empresa:

A Escolha de Estratégia Sob Cenários Industriais

Uma empresa também pode estar em condições de *fixar políticas em algumas atividades na cadeia de valores a fim de apostar em um cenário, en- quanto garante a flexibilidade em outras.* Nas serras de fita, por exemplo, uma empresa poderia apostar em uma alta demanda casual em suas atividades de desenvolvimento de tecnologia e fabricação, pela construção de novas instalações de baixo custo e pelo projeto de diversos modelos leves e baratos. Ao mesmo tempo, ela poderia garantir sua aposta, minimi- zando o nível de integração vertical na fabricação para reduzir o investimento de capital e, assim, transferir parte do risco para os fornecedores. Ela também poderia garantir sua aposta fazendo grandes dispêndios em atividades de *marketing* e de vendas, com o objetivo de manter as relações com os revendedo- res e preservar a posição de mercado no segmento agrícola e de profissionais. Uma empresa também pode optar por conter o risco de uma outra for- ma, comprometendo-se antecipadamente com ações reversíveis (publicidade), embora adiando compromissos em investimentos irreversíveis (por exem- plo, fábricas). De um modo geral, qualquer forma de se evitar comprometi- mentos ou de garantir envolve algum sacrifício em vantagem competitiva, po- dendo ser confusa não só para os empregados como para observadores exter- nos, como analistas de títulos.

ser combinada com a tentativa de influenciar o cenário que ocorrerá. De mo- do semelhante, o método de preservação da flexibilidade é uma parte lógica de uma estratégia em sequência que envolve uma aposta no cenário mais pro- vável. Uma empresa também pode optar por garantir inicialmente e, depois, apostar em uma futura estrutura industrial, quando o cenário real tornar-se mais claro, embora isto seja mais dispendioso do que preservar a flexibilidade e depois apostar.

pensar o risco de apostar-se em um cenário menos provável. Influenciar o cenário que ocorre é uma tentativa no sentido de mudar as probabilidades na direção do cenário onde uma empresa tem as maiores vantagens.

Custo ou Recursos Necessários. Garantir e influenciar costumam exigir maiores recursos ou implicar custos mais altos do que apostar em um cenário. Geralmente, preservar a flexibilidade fica em algum ponto no meio.

Risco. O risco de cada método é uma função de uma série de fatores:

OPORTUNIDADE DO COMPROMETIMENTO DE RECURSOS. Um comprometimento prematuro é quase sempre mais arriscado do que um comprometimento posterior. A preservação da flexibilidade minimiza o risco, adiantando o comprometimento, enquanto a garantia procura reduzir o risco de uma forma diferente. Por quanto tempo a empresa pode adiar seu comprometimento depende das vantagens do primeiro a se mover e do tempo de espera ao se fazer os movimentos.

O GRAU DE INCONSISTÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS PARA CENÁRIOS ALTERNATIVOS. O risco é uma função do grau de deficiência do desempenho de uma estratégia, caso ocorra o cenário "errado". Garantir minimiza este risco ao preço de custos mais elevados ou de uma posição mais insatisfatória. O grau de inconsistência entre estratégias para cenários alternativos é uma função do grau de diferença na estrutura industrial e nas fontes de vantagem competitiva sob cada cenário.

PROBABILIDADE RELATIVA DOS CENÁRIOS. A escolha de métodos depende da probabilidade relativa dos cenários. Garantir é uma forma de se lidar com o risco reduzindo a exposição de uma empresa a qualquer cenário, ao passo que influenciar procura reduzir o risco, mudando as probabilidades em direção ao cenário desejado. Apostar no cenário mais provável é mais arriscado do que garantir, enquanto apostar no melhor cenário pode ser o método mais arriscado.

O CUSTO DE MODIFICAR ESTRATÉGIAS UMA VEZ RESOLVIDA A INCERTEZA. O risco depende de até que ponto a empresa fica presa depois de comprometer-se com uma estratégia, estabelecendo sua linha de produtos, canais, políticas de publicidade, instalações, e assim por diante. Isto depende do grau de irreversibilidade dos investimentos exigidos, que irá divergir de indústria para indústria e de estratégia para estratégia. A preservação da flexibilidade procura minimizar o custo da mudança de estratégias.

Escolhas Esperadas dos Concorrentes. A escolha feita por uma empresa do modo como lidar com a incerteza deve refletir as escolhas feitas por seus concorrentes ou que se espera que eles façam. As apostas da concorrência podem fechar certas estratégias para uma empresa e abrir outras. Garantir ou preservar a flexibilidade por parte dos concorrentes quase sempre aumenta a recompensa para a empresa que fizer uma aposta que demonstre estar correta.

Cada plano é baseado, de alguma forma, em um cenário industrial, em-bora o processo seja, com frequência, implícito. O uso de cenários industriais explícitos traz a tona a incerteza no planejamento, e baseia a estratégia em uma compreensão consciente e completa da importância da incerteza para a concorrência. A resistência ao emprego de cenários será bastante

Cenários e o Processo de Planejamento

Informações adequadas sobre variáveis de cenário também são de extremo valor quando da construção dos cenários industriais. Como estas variáveis são essenciais para a mudança estrutural, a sua compreensão pode melhorar o conjunto de cenários investigados ou mesmo transformar aquelas que, de início, parecem ser variáveis de cenário em elementos predeterminados da estrutura. Nas séries de fita, por exemplo, dados adequados sobre a formação de famílias, o número de residências com lareiras e sobre outros fatores causais poderiam reduzir o conjunto de suposições que precisam ser feitas sobre a demanda do usuário casual.

Informações antecipadas sobre o estado futuro das variáveis de cenário têm um alto valor estratégico. Quanto antes uma empresa consiga prever com segurança a ocorrência de um cenário particular, mais cedo ela poderá comprometer-se com uma estratégia com os benefícios associados em posição acima descritos. Assim, investimentos na coleta de informações devem concentrar-se em variáveis de cenário, e não no acompanhamento indiscriminado da mudança de outras mudanças que acompanham a evolução da indústria.

Os cenários que irão ocorrer são determinados pelas variáveis de cenário. Estas variáveis são, portanto, indicadores-chave da trajetória da mudança na estrutura industrial — elas podem tornar-se claras rapidamente, ou a incerteza pode persistir por longos períodos. Estas variáveis de cenário e seus fatores causais devem ser o ponto focal para a coleta de informações de mercado. Mudanças que afetem estas variáveis são sinais de aviso de mudança estrutural na indústria. Uma empresa que está preservando a flexibilidade, por exemplo, vai querer acompanhar de perto o estado das variáveis de cenário, para decidir quando comprometer-se.

Variáveis de Cenário e Informações de Mercado

A melhor maneira de se lidar com a incerteza é fazendo uma escolha consistente de seguir um ou mais métodos, ao invés de uma escolha baseada em incerteza ou em um cenário implícito. A ponderação dos fatores envolvidos na escolha de um método acima descrito exige uma lógica para cada cenário que retrate as interdependências entre vários aspectos da estrutura industrial. A parte mais desafiante ao se lidar com a incerteza é encontrar formas criativas de minimizar o custo da preservação da flexibilidade ou da garantia e de maximizar as vantagens de apostas corretas. Uma compreensão do modo como cada atividade na cadeia de valores pode contribuir para a vantagem competitiva sob os vários cenários pode permitir à empresa fazer isto.

reduzida se eles forem vistos sob este prisma — como nada fundamentalmente novo ou misterioso. Os cenários industriais constituem um dispositivo útil para envolver uma equipe gerencial em um pensamento sistêmico sobre o futuro, e na modificação de suposições irrealis de uma forma não ameaçadora, pois os cenários não pretendem ser previsões.

Os cenários industriais são desenvolvidos de uma melhor maneira pelos gerentes de unidades empresariais, com a orientação e o insumo de outras pessoas da empresa, bem como de fora. Isto coloca a tarefa da compreensão dos efeitos da incerteza nas mãos daqueles que devem fixar de fato a estratégia competitiva, e assegurar que os cenários são realmente relevantes para a unidade empresarial. Os cenários industriais deveriam ser constituídos bem dentro do processo de planejamento, uma vez feita a análise básica da cadeia de valores, da concorrência e da indústria. Eles serão eficazes sem uma boa base de conhecimento, e talvez não devam ser introduzidos nos sistemas de planejamento de empresas sem qualificações de planejamento básicas adequadas. A melhor maneira de se utilizar os cenários é na orientação da escolha de uma estratégia, e não como um meio de confirmar uma.

Os cenários não são necessários a cada ano para cada unidade empresarial. Eles só são necessários, quando incertezas significativas estão presentes em uma indústria. Contudo a construção irregular de cenários industriais corre o risco dos gerentes negligenciarem incertezas básicas nas suas indústrias. Os cenários forçam uma busca criativa de possíveis mudanças estruturais. A frequência da sua construção depende, em parte, da confiança da alta gerência na objetividade e na visão dos gerentes das unidades empresariais. Uma importante questão organizacional na utilização de cenários industriais é a relação entre o reconhecimento da incerteza e o nível de comprometimento da gerência com uma direção. Os cenários enfatizam a incerteza presente em uma indústria, embora uma implementação bem-sucedida de estratégias seja gerencialmente mais efetiva, se houver um amplo comprometimento com a estratégia escolhida dentro de uma organização. Isto sugere que os cenários deveriam ser constituídos pela equipe gerencial de uma unidade empresarial, mas somente a estratégia escolhida deveria ser amplamente comunicada na organização. Se as organizações podem arcar com tanta incerteza e ambiguidade.

Função da Empresa na Construção de Cenários Industriais

Um grupo de planejamento empresarial ou outros gerentes de nível empresarial podem desempenhar um papel nos cenários industriais, muito embora estes cenários devam ser constituídos ao nível da unidade empresarial.

Macrocenários como um insumo. Um grupo empresarial pode fornecer macrocenários para as unidades, como parte da análise ambiental necessária à construção de cenários industriais. Os macrocenários podem ampliar as formas de raciocínio tradicionais dos gerentes das unidades empresariais de um modo que fica difícil, se os cenários forem constituídos meramente pelas unidades.

A maior parte dos planos estratégicos são baseados em estimativas sim-
ples sobre o futuro, quase sempre a melhor avaliação dos gerentes envolvidos.
Os gerentes raramente conseguem perceber com antecipação mudanças fun-
damentais no seu meio competitivo, e encontrar formas criativas de lidar com elas. Os cenários industriais são um instrumento sistematizado para o exa-
me do impacto da incerteza sob a concorrência, através de uma identificação
explícita das incertezas básicas — as variáveis do cenário. Os cenários têm por
objetivo ampliar o pensamento sobre o futuro e as alternativas consideradas.
Eles oferecem um mecanismo para melhorar as chances de as visões do futuro
serem consistentes. Tendo identificado os cenários industriais, uma empresa

Cenários Industriais e Criatividade

Análise do Risco da Empresa. Através de uma análise dos cenários in-
dustriais de cada unidade empresarial, os gerentes de nível mais alto podem
identificar variáveis de cenário com grande importância para uma empresa
diversificada. As consequências gerais para a empresa, se uma variável parti-
cular surgir de uma forma ou de outra, podem, assim, ser avaliadas. Em casos
onde a exposição da empresa a uma variável de cenário particular é grande,
algumas estratégias de unidades empresariais talvez precisem ser modifica-
das. Ao mesmo tempo, grandes investimentos podem justificar-se na tentati-
va de influenciar uma variável, se ela afetar uma série de unidades. Esta abor-
dagem da análise de risco da empresa é baseada em avaliações bem-informadas
das incertezas feitas pelas unidades empresariais. Métodos de cima para bai-
xo para a análise do risco da empresa em muitas empresas costumam basear-
se em avaliações agregadas e demasiadamente simplificadas dos riscos, em
cada unidade feitas por pessoas de fora.

Além de dar treinamento, uma perspectiva externa quase sempre pode
ser útil na identificação de variáveis de cenário, na determinação das mais
importantes, na atribuição de probabilidades objetivas, na restrição das for-
mas de garantir ou de preservar a flexibilidade por um baixo custo e na idea-
lização de maneiras de influenciar a ocorrência de um determinado cenário.
Os gerentes ao nível da empresa, do setor ou do grupo podem desempenhar
um papel benéfico através deste tipo de participação, nos esforços de constru-
ção de cenários das unidades empresariais.

Treinamento e Desafio. Um grupo de planejamento empresarial pode
desempenhar um papel importante, fornecendo treinamento e orientação
quanto ao uso da técnica de cenários industriais. A construção de cenários
é uma tarefa complicada que fica muito mais fácil com a experiência, e a ex-
periência pode ser compartilhada dentro de uma empresa.

Previsões Tecnológicas. Um grupo empresarial pode conduzir ou patro-
nizar com um impacto potencialmente amplo sobre muitas indústrias, uma
sugestão feita no Capítulo 5. Esta pesquisa pode ajudar a expandir os hori-
zontes dos gerentes das unidades empresariais quanto a possíveis impactos
tecnológicos sobre suas indústrias, uma fonte-chave de incerteza.

pode reduzir a incerteza por meio da sua escolha de estratégia (influenciar, garantir, preservar a flexibilidade) ou fazer uma aposta no futuro com atenção para o risco envolvido. Os cenários industriais também iluminam as consequências de previsões errôneas sobre o futuro, e as informações básicas são serem adquiridas nos esforços de previsão. Assim, os cenários industriais são fundamentalmente um instrumento para aprimorar a criatividade do planejamento estratégico. Eles não podem garantir a criatividade, mas aumentar bastante as probabilidades.

O instrumento dos cenários industriais *não* é suficiente por si só para a formulação da estratégia. Eles fornecem uma metodologia para a formulação de estratégia sob condições de incerteza. Quando combinado com instrumentos conceituais substanciais para a compreensão da estrutura industrial, do comportamento da concorrência e da vantagem competitiva, o instrumento dos cenários pode constituir uma parte importante do arsenal do estrategista.

NOTAS

Este capítulo contou com os comentários feitos por participantes do Colóquio sobre Planejamento de Cenários e Estratégia Competitiva, realizado na Harvard Business School, em junho de 1983, em especial Pierre Wack, Richard Rumelt e Ruth Robischek. Um estudo realizado em 1979 estimou que entre 8 e 22 por cento das companhias da Fortune haviam feito uso de cenários. Os usuários estavam concentrados em indústrias de processamento e empresas aerospaciais (Klein e Linnehan [1979]). Um estudo mais recente de companhias europeias realizado por Malaska *et al* (1983) apresentou uma percentagem de usuários mais alta. Contudo, ao interpretarmos dados como estes, é importante que reconheçamos que a definição de cenários varia muito e que o modo como eles são utilizados pode e de fato varia muito.

² O método para o planejamento de cenários em que a Shell foi pioneira encontra-se descrito em "Shell's Multiple Scenario Planning" (1980), Mandell (1982) e Wack (1984).

³ As forças evolutivas são discutidas em detalhe em *Estratégia Competitiva*, Capítulo 8.

⁴ Ver *Estratégia Competitiva*, Capítulos 3-5, com uma descrição das técnicas para a análise da concorrência. *Estratégia Competitiva*, Capítulo 7, descreve o mapeamento estratégico.

⁵ Ver, por exemplo, Hamilton (1981).

⁶ Ver Wack (1984) com uma discussão fascinante sobre o processo de mudança do pensamento gerencial na Royal Dutch Shell, por meio de cenários.

