

**PROPOSTA DE UMA MATRIZ DE RESPOSTA A TENDÊNCIAS PARA SUPORTE À
DECISÃO EMPRESARIAL. UMA RELEITURA DA ESTRATÉGIA DE OCEANO
AZUL**

Ivo Dias de Sousa

Professor Universitário

Universidade Aberta

ISTAR-IUL

Luísa Carvalho

Professora Universitária

Universidade Aberta

Lisboa, Portugal

CEFAGE, Universidade de Évora, Portugal

Área Científica:

B) Avaliação e Finanças não seja exclusivamente ligada

Palavras-chave: matriz, tendência, empresas, decisão

PROPOSTA DE UMA MATRIZ DE RESPOSTA A TENDÊNCIAS PARA SUPORTE À DECISÃO EMPRESARIAL. UMA RELEITURA DA ESTRATÉGIA DE OCEANO AZUL

Resumo

Atualmente as empresas têm de se munir de instrumentos que suportem a sua tomada de decisão e que ajudem a limitar o grau de incerteza, e as ajudem a enfrentar os desafios colocados pela turbulência e alterações contínuas geradas pela globalização. Neste âmbito, o objetivo desta comunicação é o de propor uma matriz de resposta a tendências no contexto empresarial. Esta matriz tem duas dimensões: trajetória previsível ou não, importância ou falta dela. A intenção é fornecer um guia indicativo relativo a ações a tomar.

1. Introdução

O futuro faz parte das nossas preocupações. Na realidade, a preocupação com o futuro guia uma parte importante das nossas ações pessoais e das organizações empresariais. As organizações precisam de fazer previsões relativas ao futuro. No caso concreto das empresas, pode-se afirmar que uma empresa investe num produto novo se prevê que este tenha procura, porém a procura potencial poderá ou não concretizar-se, o que encerra sempre o que os economistas denominam por custo de oportunidade.

Existe muito a ganhar com a resposta atempada e com os recursos e ações adequadas face às tendências que vão surgindo. Porém, é uma tarefa que, muitas vezes, não é a mais fácil. Por exemplo, o gasto de recursos com a resposta a uma tendência que demora a ganhar importância pode representar um desperdício. Complementarmente, a resposta atrasada pode representar uma grande perda de valor.

Responder adequadamente às tendências é de capital importância num mundo onde as economias de escala e de rede são cada vez mais, importantes (Fernandes & Sousa, 2017). Ou seja, quem responde adequadamente às tendências tem mais possibilidades de crescer beneficiando desses dois tipos de economia.

Empresas como a Apple (Isaacson, 2015) e a PayPal (Thief & Masters, 20017) são casos exemplares – estavam no momento certo a aproveitar as tendências certas, o que lhe permitiu crescer muito rapidamente. É difícil de dizer se aproveitamento das tendências foi algo muito consciente ou se foi, essencialmente, sorte. Porém, na medida do possível, convém não deixar ao acaso a tomada de medidas para aproveitar as tendências ou, pelo menos, minimizar as suas consequências negativas.

O objetivo desta comunicação é propor um guia suportado numa matriz que permita fornecer às empresas indicações sobre o tipo de ações a tomar conforme as tendências. Por exemplo, se devem ser tomadas medidas com maior alcance temporal e com que intensidade de recursos.

A comunicação está dividida, fundamentalmente, em três partes. Na primeira parte são apresentadas as duas dimensões da matriz. De seguida é proposta a matriz. Finalmente, apresentam-se as conclusões.

2. Dimensões da Matriz

As duas dimensões escolhidas são inspiradas no trabalho dos criadores da estratégia de Oceano Azul (Kim & Mauborgne, 2015; Kim & Mauborgne, 2017). Estes autores sugerem participar na formação das tendências externas através do tempo. Ou seja, as organizações podem modificar os seus modelos de negócio de forma a ter em conta os conhecimentos ganhos sobre a forma com que eventuais tendências irão mudar o valor ao longo do tempo.

Quando se avalia uma tendência no longo do tempo, os mesmos autores recomendam três critérios:

- ser decisivo para o negócio;
- ser irreversível;
- ter um trajetória clara.

Claro que nem todas as tendências cumprem estes três critérios. Porém, se uma determinada tendência é importante, irreversível e tem uma trajetória clara para uma dada indústria a questão é diferente. Pois, nestas circunstâncias, é possível oferecer grande valor aos clientes e diferenciar-se da concorrência.

Por uma questão de facilidade no uso da matriz proposta, foi preferido utilizar apenas duas dimensões. Foi explorada a hipótese de utilizar três dimensões derivadas diretamente dos três critérios utilizados por Kim & Mauborgne (2015; 2017). No entanto, a matriz ficava demasiado complicada para ter um uso fácil e amigável para o utilizador.

Desta forma, optou-se pelas seguintes duas dimensões para avaliar as tendências:

- 1) Previsibilidade da Trajetória da Tendência:
- 2) Importância de agir no presente.

Passaremos de seguida a explicar com maior pormenor as mesmas.

1) Previsibilidade da Trajetória da Tendência

Os autores da estratégia de Oceano Azul quando falam em trajetória clara estão a considerar tendências importantes que vão ainda aumentar a sua influência e afetar, pelo menos, uma indústria de forma muito objetiva.

Esta dimensão na matriz é diferente. O objetivo aqui é apenas avaliar se a trajetória da tendência é clara ou não. Por exemplo, uma tendência que nas últimas décadas podemos considerar como previsível é a evolução dos computadores em termos de preço, tamanho e capacidade de processamento. O preço e o tamanho têm vindo a diminuir e a capacidade de processamento tem vindo a aumentar.

Para uma tendência ser previsível não tem de evoluir num determinado sentido sempre. Um outro caso, podemos pressupor que tenderá a chover muito mais no inverno do que no verão, o que afeta a procura, nomeadamente, de guarda-chuvas.

Em princípio, é mais fácil lidar com uma tendência que tem uma evolução previsível do que com a que tem uma evolução imprevisível. Uma tendência imprevisível implica a afetação de recursos, quer seja para aproveitar os seus eventuais benefícios, como para evitar os seus eventuais malefícios. Porém, nem sempre a empresa tem recursos e está preparada para fazer essa afetação em tempo útil, e aqui coloca-se um problema que por vezes não é fácil de ultrapassar.

2) A importância de agir no presente

Inicialmente, esta dimensão era para ser a importância em termos absolutos, ou seja, realtiva a se determinada influência afeta de forma relevante a indústria e/ou atividade de uma determinada organização.

Porém, optou-se pela importância de agir no presente em relação à tendência em causa. Dito por outras palavras, é relevante ou não tomar medidas no presente em relação aos efeitos de uma determinada tendência, quer se sintam ou não no presente esses efeitos? Aqui deparamo-nos com um segundo problema, terão algumas empresas essa capacidade de perceberem no presente esse risco? Como poderão aprender a gerir situações deste tipo?

3. A Matriz de Resposta à Tendência

No sentido de tentar dar resposta às questões/problemas levantados anteriormente, preparou-se uma matriz que permite discutir estas questões atendendo às duas dimensões equacionadas e aos cenários que se conjugam na decorrência da ocorrência do evento numa matriz de dupla entrada

A figura 1, apresenta a matriz de resposta a tendências.

Previsibilidade da Trajetória da Tendência	Trajetória previsível	I (Mar liso)	II ("marinheiro")	
	Trajetória pouco ou nada previsível	III ("incógnita")	IV ("bombeiro")	
		Pouco ou nada importante	Importante	+
		Importância de agir no presente		

Fig. 1 – Matriz de Resposta a Tendência

Quadrante I ("calmaria")

Neste quadrante, é pouco ou nada relevante investir grandes recursos para fazer face à tendência no presente. Como a trajetória é previsível, deverá ser fácil decidir entre as três seguintes alternativas:

- 1) Abandonar as observações da tendência caso a trajetória não indique que seja importante agir no futuro;
- 2) Continuar as observações, visto que a trajetória indica que será importante agir em relação à tendência;
- 3) Realizar planos de contingência tendo em conta a trajetória previsível da tendência.

Quadrante II (“marinheiro”)

Neste quadrante, a diferença em relação ao quadrante I é que convém investir grandes recursos para aproveitar os benefícios e/ou reduzir os malefícios da tendência em relação à organização em causa. Idealmente, os recursos gastos são aplicados num momento mais adequado visto que a trajetória é previsível.

Complementarmente, poderá ser conveniente também continuar a fazer observações e/ou planos de contingência tendo em conta a trajetória previsível.

Quadrante III (“incógnita”)

Neste quadrante (tal como no quadrante I) considera-se que não é necessário realizar investimentos avultados tendo em conta a tendência em causa. As alternativas de atuação são as seguintes:

- 1) Abandonar as observações da tendência, caso seja considerada de pouca ou nenhuma importância para a organização, apesar da sua trajetória ser imprevisível;
- 2) Continuar as observações se se considerar que existem hipóteses relevantes de ser necessário investir recursos mais avultados no futuro;
- 3) Realizar planos de contingência para fazer face a cenários onde a tendência se torna relevante.

Quadrante IV (“bombeiro”)

É importante realizar investimentos avultados para reagir a acontecimentos no presente ou a cenários considerados realistas em termos de ocorrência. Complementarmente, deverá ser conveniente também continuar a fazer observações e/ou planos de contingência.

As tendências com o passar do tempo poderão “mover-se dentro de um determinado quadrante ou mesmo mudar de quadrante. Por um lado, a importância pode variar com o passar do tempo. Uma das razões para isso poderá ser o próprio comportamento da organização em causa. Por exemplo, as suas opções poderão ter tornada a tendência irrelevante visto ter abandonado a indústria em causa. Por outro lado, a própria previsibilidade ou imprevisibilidade da trajetória das tendências poderá variar com o tempo.

4. Conclusões

Prever não é, muitas vezes, a tarefa mais fácil de realizar pelas mais variadas razões. Uma delas é que é, literalmente, impossível, em muitos casos, ter em conta toda a informação relevante. Outra razão, são problemas cognitivos inerentes à espécie humana (Wiseman, ????).

A matriz proposta procura levar as organizações a classificar as tendências em relação as duas dimensões. Provavelmente, em muitos casos, não será possível dar uma resposta precisa quanto às duas dimensões. Porém, o próprio processo de classificar poderá fornecer conhecimentos importantes para a atividade da organização que estiver em causa.

Evidentemente que a matriz não fornece uma indicação muito precisa em relação ao que as organizações devem fazer especificamente em relação a uma determinada tendência. Todavia, procura fornecer um quadro quanto à urgência de agir num determinado momento e com muitos ou poucos recursos.

Por vezes, temos todas as informações para realizar (ou deixar de fazer) algo para responder adequadamente a uma dada tendência. No entanto, não o fazemos devido a hábitos que carregamos e não fazemos as perguntas adequadas.

Bibliografia

Fernandes, Carlos M.; Sousa, Ivo Dias d. Sousa (2016) “Digital Swarms: Social Interaction and Emergent Phenomena in Personal Communications Networks,” in Handbook of Research on Entrepreneurial Development and Innovation Within Smart Cities, L. C. Carvalho, (Ed), IGI Global

Isaacson, Walter (2015) “Steve Jobs: The Exclusive Biography”, Abacus, Reino Unido

Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée A, (2015) “Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant”, Harvard Business Review Press, E.U.A.

Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2017) “Blue Ocean Shift: Beyond Competing - Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth”, Hachette Books, E.U.A.

Thiel , Peter; Masters, Blake (2017) “Zero to One: Notes on Start Ups, or How to Build the Future”, Virgin Books, Reino Unido