

Passos rumo ao desconhecido

Por - Christoph Loch, Svenja Sommer, Jing Dong and Michael Pich

Publicado em: março 23, 2006 no FINANCIAL TIMES (FT.com)

Traduzido por Luiz Henrique T R Pedroso

Muitas empresas quando confrontadas com uma maior concorrência, enfrentam pressões crescentes para buscar novos mercados e tecnologias que lhes ofereçam rendas sustentáveis. Essas novas iniciativas estratégicas não são apenas arriscadas, mas também apresentam incertezas imprevisíveis porque fatores importantes residem fora do conhecimento da equipe de gerenciamento. Isso significa que a equipe simplesmente não pode se planejar para eles.

Uma citação do escritor de livros de gestão Peter Drucker fornece uma boa ilustração dos problemas que ocorrem ao lidar com a incerteza:

"Quando um novo empreendimento é bem sucedido, na maioria das vezes, ele se encontra em um mercado diferente daquele que era originalmente pretendido pela empresa, com produtos e serviços que não eram aqueles com os quais a empresa tinha se estabelecido e comprados em grande parte pelos clientes. Nem sequer pensar em quando começou a ser usado para uma série de propósitos, além daqueles para os quais os produtos foram projetados pela primeira vez".

Os processos e técnicas estabelecidas de gerenciamento de projetos, como o Gerenciamento de Risco de projeto, envolvendo o planejamento e técnicas de tratamento, assumem que os riscos podem ser identificados desde o início do projeto. Esta abordagem é boa para projetos que não tenham grandes situações desconhecidas (riscos não identificados), onde as empresas podem escolher o resultado desejado e o curso de ação, bem como planejar contingências.

Por exemplo, empresas que instalam grandes turbinas geradoras de energia em países em desenvolvimento podem produzir listas de riscos identificando os principais problemas que poderão ocorrer. Estas listas de riscos permitem evitar ou suavizar os riscos bem como a elaboração de planos de contingência para quando e se os riscos ocorrerem. Poderão ocorrer alguns riscos residuais - ou seja, riscos não contabilizados em planos de contingência - que exigirão alguma improvisação. Mas, fundamentalmente, a abordagem está planejada e toda a solução de problemas importante ocorre no início do projeto.

Entretanto, em iniciativas inovadoras onde a incerteza e o imprevisível estão presentes, esses métodos são insuficientes. Considere o Circored (**NOTA DO TRADUTOR - O processo Circored produz briquetes de ferro, reduzidos a partir de minério de ferro, usando um processo em leito fluidizado de dois estágios com hidrogênio como meio redutor. A primeira**

planta de escala comercial para produzir 65t por hora de ferro britedado a quente operou em Trinidad desde 1999. Os briquetes têm uma metalização de > 95% e zero teor de carbono.), um avanço no processo para converter o minério em ferro (um material chave para a fabricação de aço) que foi construído em Trinidad entre 1997 e 1999 em uma joint venture entre a empresa americana Cleveland Cliffs e a empresa alemã Lurgi Metallurgie. Foi realizada uma gestão cuidadosa dos riscos, mas devido ao uso da tecnologia radicalmente nova, a ampliação necessária do processo químico dos testes de laboratório para uma instalação industrial criou uma incerteza imprevisível.

A equipe de implantação do projeto foi forçada a um processo de aprendizagem de dois anos de testes e erros para estabilizar suas operações. No entanto, como o projeto foi gerenciado usando técnicas tradicionais de gerenciamento de risco do projeto, a equipe do projeto se concentrou mais em "voltar ao planejamento" do que em tentar responder às questões importantes e sem respostas. Os atrasos resultantes do projeto e as superações do orçamento danificaram as carreiras de vários dos gerentes envolvidos no projeto.

Em última análise, o projeto foi um sucesso técnico, mas um fracasso financeiro para os investidores originais. Se a equipe do projeto tomasse uma abordagem diferente para gerenciar o projeto se concentrando em aprender e mudar, em vez de apenas executar, eles poderiam ter evitado os danos causados às pessoas envolvidas e permitiram que as operações começassem antes da crise econômica de 2001.

Quando a incerteza e o imprevisível estão presentes, um plano permanece necessário como base para a compreensão e resolução de problemas, mas não pode servir como um modelo confiável para a ação. Se o projeto for abordado apenas com o planejamento formal do gerenciamento de riscos, as metas não serão alcançadas, oportunidades serão perdidas e carreiras danificadas.

Aprendizado “Tentativa-e-erro” e “Selecionismo”

As equipes de projeto podem usar duas abordagens básicas para responder às principais influências imprevistas (riscos desconhecidos) que ocorram durante a vida do projeto. O primeiro é o aprendizado através das “tentativas-e-erros”. Ao usar essa abordagem, a equipe começa a se mover para um resultado (o melhor que pode identificar), mas deve estar preparada para alterar o resultado e o curso da ação à medida que novas informações se tornam disponíveis. A equipe tem que reconhecer que somente irá resolver os problemas ao longo da duração do projeto e deve se perguntar “o que precisamos aprender” e não “o que precisamos fazer”. Esta é, no entanto, uma abordagem difícil, porque a equipe não tem o sentimento de controle que decorre de metas definidas, e as iterações são tanto temporárias como dispendiosas.

Por exemplo, a empresa americana de software, Escend, desenvolveu um aplicativo de gerenciamento de relacionamento com clientes para os fabricantes de componentes

eletrônicos e de semicondutores. Quando iniciou o desenvolvimento descobriu que as necessidades do mercado eram indefinidas e, portanto, repletas de incerteza. Embora mantendo um controle estrito sobre os custos, vendas e administração, a empresa permitiu que o software mudasse conforme as necessidades do mercado evoluíram. As mudanças que se seguiram no modelo de negócios exigiram revisões significativas nos produtos, bem como mudanças no processo de vendas e na estrutura da força de vendas, mas a aplicação resultante estava alinhada às necessidades atuais do mercado.

Mudanças fundamentais também são comuns em novas iniciativas empreendidas por grandes empresas. Por exemplo, a empresa industrial norte-americana Corning desenvolveu fibras ópticas no final da década de 1960 na expectativa de que um mercado de telefones de com imagem surgisse, mas, quando isso não se materializou, adaptou sua tecnologia para uso em redes de dados.

A segunda abordagem que as empresas podem usar para responder à incerteza é o “selecionismo”, que significa tentar vários planos simultaneamente e depois selecionar o melhor. A Microsoft usou essa abordagem na década de 1980, buscando vários sistemas operacionais em paralelo (Dos, Windows, OS/2 e Unix), porque ainda não estava claro qual ganharia. Mais uma vez, esse método é difícil: executar várias tentativas paralelas é caro e as equipes paralelas podem competir em vez de colaborar se todos sabem que apenas uma equipe será escolhida.

Note-se que ambas as abordagens são grandes desvios do método tradicional de gerenciamento de uma iniciativa. Em vez de planejar, estabelecer metas e medir sua satisfação, o aprendizado por “tentativas-e-erros” e o selecionismo exigem experimentação, recompensas por falhas e aprendizado, o reconhecimento da necessidade de testes paralelos, mesmo que apenas um seja escolhido e o compartilhamento de informações.

Selecionando a abordagem certa

Se ambos, selecionismo e “tentativa-e-erro” podem ajudar as empresas a responder ao imprevisível, como eles devem escolher entre elas? A resposta depende de duas variáveis: os níveis de incerteza da iniciativa (projeto) e a extensão da sua complexidade. Os gerentes podem estimar os níveis de incerteza (não os próprios fatores desconhecidos), determinando se a equipe possui grandes lacunas de conhecimento ou procurando inconsistências em suposições (Premissas e Restrições). Eles podem então diagnosticar a complexidade ao descobrir quantas influências são susceptíveis de interagir e causar efeitos de ondulação entre as diferentes decisões, tornando difícil para os gerentes avaliar seu impacto total.

Claro, os custos são importantes. Às vezes, é simplesmente muito caro buscar várias soluções em paralelo, ou os atrasos temporários associados à experimentação e aprendizagem podem ser inaceitáveis. Na maioria das vezes, no entanto, as diferenças de

custo não são claras ou prejudicadas pelo maior valor potencial oferecido por essas abordagens.

Nós verificamos empiricamente um estudo de 61 “start-up” na China que estavam buscando iniciativas estratégicas envolvendo um desenvolvimento inovador em tecnologia, no mercado ou em ambos.

Quando a incerteza e a imprevisibilidade da complexidade são baixas, uma abordagem de planejamento clássica é suficiente. Se a incerteza é baixa, mas o problema é tão complexo que a empresa não pode planejar uma solução “melhor”, os ensaios de seleção seletiva em paralelo são o curso de ação apropriado. Em contraste, se uma maior incerteza está presente, mas é baixa a imprevisibilidade da complexidade, a aprendizagem de teste e erro é a melhor aposta porque permite que a equipe se ajuste às mudanças no contexto.

A situação mais difícil surge quando incerteza e a imprevisibilidade da complexidade são elevadas e se combinam. Este caso é tipicamente caracterizado pela existência de muitas soluções não relacionadas e com vários níveis de desempenho. Mesmo depois que essas influências imprevistas surgirem, a busca geralmente fica presa em uma solução medíocre entre muitas soluções não relacionadas e, portanto, o aprendizado de “tentativa-e-erro” não garante alto desempenho. O selecionismo, por outro lado, é inútil se um dos ensaios paralelos for escolhido antes de surgirem os fatores de influência imprevistos.

O selecionismo seria, no entanto, adequado se os ensaios paralelos puderem ser mantidos vivos até que a incerteza imprevisível seja resolvida. Em outras palavras, isso significaria executar ensaios paralelos até que, por exemplo, as necessidades dos clientes ou o comportamento em um mercado desconhecido fossem revelados por testes de mercado de protótipos totalmente funcionais.

Gerenciamento das Implicações

Gerenciar iniciativas estratégicas inovadoras é difícil porque o aprendizado “tentativa-e-erro” e o selecionismo são contrários aos princípios de eficiência prevalente em muitas organizações. No aprendizado de “tentativa-e-erro”, as equipes colocam os esforços propostos em experiências que não produzem solução imediata, e isso faz com que a gestão se sintam desconfortável.

No selecionismo, por definição, a maioria dos ensaios são abandonados, o que inevitavelmente é percebido pelo gerenciamento como uma falha e recursos desperdiçados. Portanto, o selecionismo torna-se cada vez mais difícil de justificar quando os tempos são difíceis. No entanto, tanto o selecionismo quanto o aprendizado “tentativa-e-erro” aumentam a chance de sucesso e geram uma melhor compreensão do problema a ser resolvido.

Para que as iniciativas inovadoras sejam gerenciadas com sucesso, os gerentes devem:

- Diagnosticar a incerteza e a complexidade imprevisíveis que a iniciativa enfrenta;
- Escolher no início a abordagem de gestão apropriada para diferentes partes da iniciativa;
- Utilizar sistemas de gerenciamento adequados.

Uma combinação de selecionismo e aprendizagem “tentativa-e-erro” deve ser aplicada ao nível dos subprojetos. Por exemplo, a tecnologia necessária para um projeto pode ser altamente incerta e complexa, o mercado é maduro e previsível, e o ambiente regulatório repleto de incerteza imprevisível, mas não muito complexo.

Neste caso, o desenvolvimento da tecnologia deve usar o selecionismo caracterizado pela seleção tardia após os testes do cliente, a abordagem do mercado deve envolver uma abordagem de planejamento tradicional e a gestão regulatória deve ser realizada de forma flexível para incluir a capacidade de mudar o plano de negócios quando confrontado com regulamentos inesperados.

Nossa pesquisa estabeleceu que as equipes de gerenciamento que seguem essas diretrizes são mais capazes de criar valor com suas novas iniciativas estratégicas. Nenhum método de gerenciamento pode contornar o fato de que, quando uma organização tenta uma nova iniciativa, está “jogando dados”. No entanto, o uso inteligente do selecionismo e da aprendizagem “tentativa-e-erro” pode ajudar as empresas a jogar os dados a seu favor.

INFORMAÇÃO SOBRE OS AUTORES

Christoph Loch is professor of operations and technology management at Insead in Fontainebleau. His research includes the management of innovation, R&D and new product development and the motivation of autonomous professional employees.

Svenja Sommer is professor of operations management at the Krannert School of Business, Purdue University. Her research interests include project management in high uncertainty environments and new product development.

Jing Dong is professor of strategic management at Shanghai University of Finance and Economics in China. Her research interests include strategic management of innovation and comparative study of business systems.

Michael Pich is professor of technology management and entrepreneurship at Insead in Singapore. His research interests include innovation, entrepreneurship and project management under uncertainty.