

Visão periférica

COMO SUA EMPRESA PODE SE TORNAR MAIS VIGILANTE E REDUZIR O RISCO DE FICAR LATERALMENTE CEGA PARA AMEAÇAS E OPORTUNIDADES APENAS INSINUADAS? GEORGE DAY E PAUL SCHOEMAKER, ESPECIALISTAS DA RENOMADA WHARTON SCHOOL, ENSINAM A CONSTRUIR ESSA CAPACIDADE, COM EXEMPLOS REAIS, E COMPARTILHAM SEIS LIÇÕES DE VIGÍLIA.

É

na periferia de nosso ambiente de negócios habitual que surgem os sinais de novas ameaças ou oportunidades, ainda fracos e ambíguos, mas cruciais. A maioria das organizações não possui, no entanto, a capacidade requerida para detectá-los, interpretá-los e agir em função deles. E, sem essa capacidade, ficam vulneráveis às rivais que enxergam esses sinais precoces e os aproveitam com rapidez. Então, como sua empresa pode se tornar mais vigilante e reduzir seu risco de ficar lateralmente cega? E qual é o papel dos líderes para melhorar a visão periférica de sua organização?

Parte do problema é que, no transcurso normal dos negócios, as empresas se concentram em gerenciar suas ofertas no ambiente de negócios imediato -um complicado cenário de mercados, clientes, concorrentes, regulamentações, tecnologia e *stakeholders* (grupos de interesse). Essa infatigável atenção até beneficiará o desempenho em curto prazo, mas ignorar rotineiramente sinais sutis da periferia do ambiente de negócios que podem significar importantes mudanças costuma ameaçar a sobrevivência de uma organização em longo prazo.

A visão periférica bem-sucedida é muito mais do que detectar uma mudança incipiente. Diz respeito também a saber onde procurar as dicas com mais atenção, como interpretar os sinais fracos e como agir quando os sinais ainda são ambíguos. Em suma, uma organização realmente vigilante administra um processo que, de forma rotineira e eficaz, observa, avalia e responde a sinais dos cantinhos mais remotos de seu ambiente de negócios que são difíceis de interpretar.

Em nosso estudo com mais de 160 executivos sêniores de empresas mundiais, a atitude de liderança apareceu como o componente mais significativo de uma capacidade de visão periférica aguda, superior. Os líderes definem o que a organização vê e que sentido isso tem. Eles também determinam quais vozes são ouvidas e quais são ignoradas. Das duas, uma: ou a liderança nos vários níveis hierárquicos abre a empresa aos sinais do ambiente ou barra esses sinais. Mesmo uma organização com os mais fortes mecanismos individuais e processos para visão periférica pode se ver limitada por um líder que ignore todos os sinais fracos que surgem.



Ilustrações: Muriel Fregga

BBC GARIMPA A PERIFERIA DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

A capacidade de garimpar uma periferia ampla exige atenção divergente e ações que permeiem muitas áreas. Afinal, não se sabe se o próximo sinal relevante vira do campo da economia, do mundo da política, do domínio da tecnologia ou de dentro do próprio setor -partindo de clientes ou concorrentes. Em contraste, ao lidar com uma parte bem definida da periferia, como a das regulamentações ou a de uma tecnologia específica, os líderes devem encorajar a organização a garimpar uma área específica. Na verdade, apenas um exame muito atento pode revelar as informações-chave. Então, para garimpar a periferia, é necessário tanto um foco amplo como um fortemente convergente sobre uma área específica que possibilite desenvolver rapidamente uma resposta.

Poucas organizações precisam estar cientes de uma periferia tão ampla e tão ambígua quanto a rede de rádio e televisão britânica BBC. Seus esforços contínuos para aprender mais profunda e rapidamente sobre sua periferia -tornar-se uma organização mais

vigilante- são verdadeiramente instrutivos.

Se o grande perigo em garimpar a periferia e a atenção da empresa ficar difusa demais, a BBC mostra como evitou isso ao encorajar seu pessoal a fazê-lo de quatro maneiras principais: 1) mobilizou a empresa para ser mais inquisitiva, 2) concentrou a atenção em desafios específicos, 3) rastreou ativamente várias tendências e gostos e 4) atribuiu responsabilidades muito claras. Houve outras dimensões em sua estratégia de garimpagem, mas essas quatro, aqui examinadas em detalhe, dão uma boa idéia da abordagem utilizada.

Mobilizar a empresa para ser mais inquisitiva

Quando foi nomeado diretor-geral da BBC em junho de 2004, Mark Thompson decidiu concentrar o foco organizacional na maneira como o mundo estava mudando. Ele havia entrado fazendo pouco em uma loja de aparelhos eletrônicos e viu uma pequena câmera portátil de alta definição por preço bem baixo. "O futuro da filmagem amadora de noticiários está aqui", pensou, e a BBC precisava entender melhor isso. Thompson anunciou uma reestruturação do comitê executivo e colocou em prática uma revisão que desafiava as operações esta-

belecidas. Embora a organização precisasse reduzir custos, ele deixou claro que o foco principal era fazer perguntas que desafiassem o modo como os gestores pensavam o negócio. Ele disse aos 28 mil funcionários da BBC no Reino Unido em seu primeiro dia: "Vamos entrar nisso com mente realmente aberta, mas essas são questões que não vão desaparecer. Se não as examinarmos cuidadosamente, outros o farão por nós... Nossa tarefa vai ser mudar a BBC de forma mais rápida e radical nos próximos três a cinco anos do que em qualquer período anterior de sua história".

Para uma organização com esse tipo de periferia ampla, é importante não fazer perguntas simples aos funcionários. E Thompson não fez. O novo diretor-geral desafiou o pessoal a entender melhor diversos aspectos da periferia com uma iniciativa chamada "Foco no Futuro" para estimular cada parte da empresa a prestar mais atenção às mudanças no horizonte.

A meta era fazer com que todos na organização olhassem para fora -principalmente novas tecnologias, canais e comportamentos dos consumidores- e entendessem melhor como sua parte do negócio poderia mudar. Essa foi uma mudança de cultura significativa para a BBC. O líder encorajou a empresa inteira

a se engajar em uma busca ativa, a compartilhar informações e a discutir o que os sinais poderiam significar. Um projeto denominado "Futuro Criativo" reuniu vários grupos ecléticos em 2006 para analisar como os públicos estavam mudando e a tecnologia se desenvolvendo e o que isso significaria para a estratégia criativa da BBC.

Essa mudança de cultura desencadeou diversas idéias e ações em diferentes partes da organização. Por exemplo, ao buscarem entender os públicos mais jovens, a equipe de marketing descobriu que, embora os adolescentes gostassem muito de certos programas da emissora, esses novos consumidores não os associavam à marca geral da BBC. Então, a organização lançou campanhas de criação de imagem corporativa em locais visitados por esses jovens para criar uma conscientização de que a programação de que eles tanto gostavam na verdade vinha da BBC. O desafio era atingir esse público mais jovem em sua praia e em seu dialeto.

Concentrar a atenção em desafios específicos

O problema de garimpar a periferia mais ampla é que a organização pode facilmente se sobrecarregar e ficar com uma atenção difusa. Existe uma necessidade vital de priorização e foco, de dirigir a atenção para áreas específicas, enquanto se continua a promover uma conscientização ampla.

Na BBC, Thompson criou iniciativas específicas para concentrar a atenção organizacional em uma compreensão detalhada das mudanças na paisagem. Essas iniciativas serviram para direcionar a atenção a áreas menores, mas significativas, dá periferia. A tecnologia digital foi uma dessas áreas de concentração. Uma semana após a chegada de Thompson, ele e Michael Grade, presidente da BBC, publicaram um manifesto de nove pontos para

Os cinco elementos da empresa vigilante

As organizações vigilantes se destacam pela capacidade de ver além de seu entorno. Essa habilidade se compõe de cinco elementos fundamentais:

- **Liderança atenta.** A equipe de líderes estimula o foco na periferia, valoriza os sinais precoces de mudança e mobiliza a companhia para centrar sua atenção em um entorno mais amplo.
- **Cultura flexível.** A exploração além dos limites do negócio é recompensada e as idéias que não fazem parte das preocupações centrais da empresa são respeitadas.

- **Enfoque inquisitivo para a estratégia.** Formulam-se perguntas para direcionar a atenção a desafios específicos, em vez de dispersar a energia em temas insignificantes.

- **Sistema de redes e de conhecimento.** Desenvolvem-se processos para detectar sinais fracos na periferia e são rastreadas as tendências interessantes.

- **Sistema de atribuição de responsabilidades.** Definem-se equipes que procuram respostas para as perguntas que surgem durante o planejamento da estratégia.

mudar a empresa a fim de atender às demandas e oportunidades da era digital. Eles vislumbravam um cenário em que todos no Reino Unido teriam acesso igual aos serviços digitais -sob demanda, portátil e personalizado-, em que "o tradicional tráfego unidirecional da emissora para o consumidor evolui para um diálogo realmente criativo no qual o público não é uma platéia passiva, mas formado por participantes ativos e inspirados". O documento foi o impulso para a organização avaliar as implicações dessas tecnologias e aproveitar ao máximo as oportunidades de um mundo totalmente digital.

Nos últimos anos, a BBC tem trabalhado com várias consultorias, entre elas uma firma local chamada What If (E se), para examinar algumas das mudanças do mundo externo. Isso a fez perceber que seu

material da TV após sua transmissão. Todas essas iniciativas constituem testes do mundo real e sondagens da periferia.

Rastrear tendências e gostos

A BBC também utilizou "caçadores descolados" -indivíduos que estão entre os primeiros a destacar novas tendências- para observar, pesquisar e alimentar informações para o processo criativo de produção. Analisou, ainda, o que se poderia aprender com os desbravadores -empresas, mercados ou segmentos que estão à frente da multidão. Por exemplo, seu executivo-chefe de tecnologia (CTO, na sigla em inglês) visita com frequência a Coreia do Sul e outras regiões da Ásia que adotaram aspectos do mundo digital para ver como o consumo do mundo digital no Oriente pode inspirar o Ocidente.

Investir em start-ups ajuda a empresa a desenvolver visão periférica. A Sony, por exemplo, investe em 900 empresas

público estava muito adiante da própria BBC na adoção de novas tecnologias, como gravadores de vídeo digitais, *wikis* e mensagens de texto nos celulares. A forma, o local e os motivos pelos quais os consumidores acessam a mídia e o entretenimento haviam mudado drasticamente devido à tecnologia.

A BBC também realizou uma série de experiências para responder a comportamentos diferentes do público, tais como *downloading*, interação, manipulação e co-criação de conteúdo. A emissora desenvolveu um *player* de rádio que permite acesso pela internet ao conteúdo no ar. Isso, por sua vez, levou a fazer experiências com um *player* de mídia interativa que oferece sete dias de acesso pela internet a todo o ma-

Os executivos da BBC também analisaram mudanças na vida doméstica no Reino Unido, o que levou a constatações inesperadas. Uma das principais tendências é que mais pessoas moram sozinhas. Isso significa menos público familiar e muito mais público individual. Mesmo nas casas com diversos membros, a compra de várias televisões permite que as pessoas vivam em seus "casulos de informações". Em uma resposta bem-sucedida a essa oportunidade, a BBC relançou a clássica série *Dr. Who*, que atrai famílias inteiras.

Atribuir responsabilidades muito claras

As organizações vigilantes **encarregam** grupos específicos de

garimpar as bordas e extrair sentido dos sinais, e elas tornam esse processo contínuo conhecido por toda a organização. As melhores práticas para assegurar maior responsabilidade incluem:

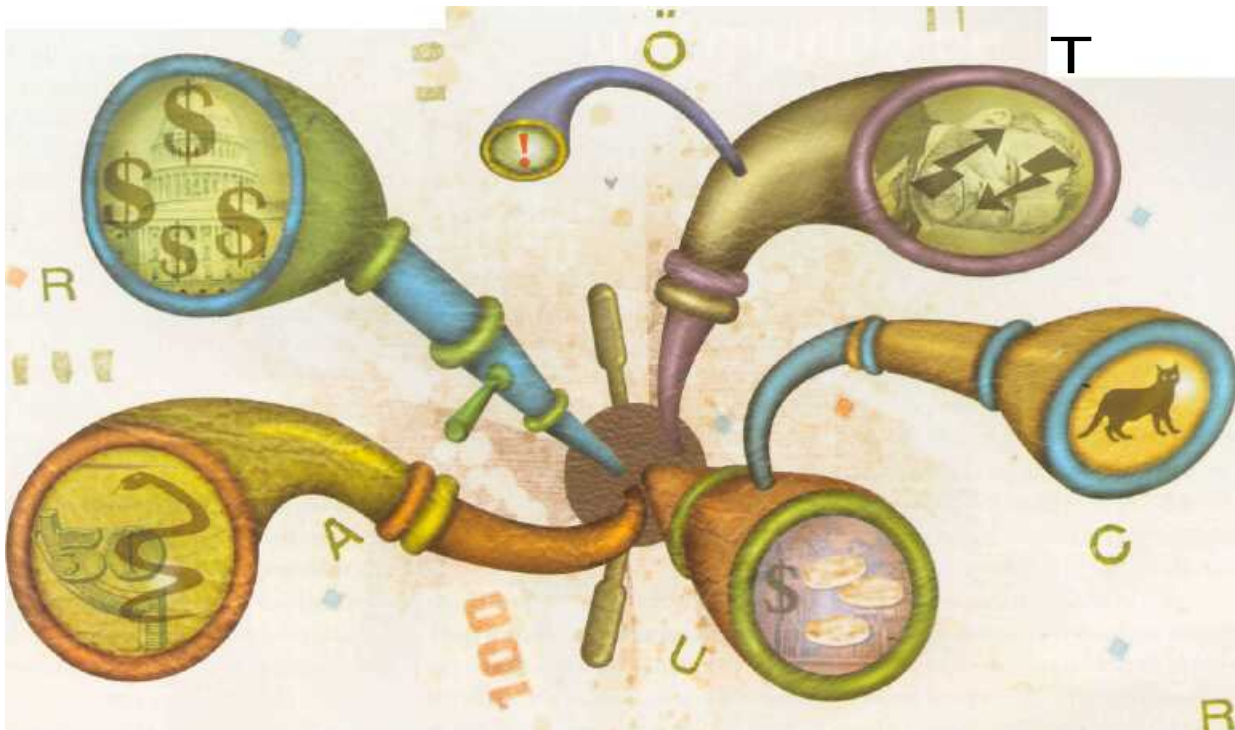
- Atribuir a responsabilidade a grupos funcionais existentes. Grupos como os de desenvolvimento corporativo, inteligência competitiva, pesquisa de mercado ou previsão de tecnologia podem ser encarregados de garimpar. O risco é que esses grupos de nível médio limitem suas funções a coletar e processar dados apenas do domínio que eles conhecem melhor, portanto de maneira estreita, em vez de garimpar de forma ampla e instruir os outros em relação ao que eles aprenderam.

- Mobilizar grupos de temas *ad hoc*. O CEO ou o comitê executivo, juntamente com o conselho de administração, podem identificar as questões mais prementes e formar forças-tarefa separadas para acompanhar cada uma delas. Esse processo normalmente é guiado por uma análise de cenário para identificar as incertezas que precisam ser mais bem entendidas e monitoradas.

- Criar um posto de observação de alto nível. Exemplar, a IBM possui uma equipe permanente, chamada "Ninho de Corvos", que garimpa zonas específicas da periferia da empresa e compartilha os achados com a alta direção. Exemplos dessas zonas são falta generalizada de tempo, diversidade de consumidores, globalização e redes.

- Criar iniciativas de "mudança de jogo". Para encorajar os gestores a vislumbrar e testar hipóteses sobre novas oportunidades além do negócio central, a Royal Dutch/Shell lançou o "GameChanger" em 1996. Nos primeiros seis anos, esse programa fez a triagem de 400 idéias, comercializou mais de 30 tecnologias e criou três novas áreas de negócio.

- Investir em empreendimentos *start-ups*. A maioria das grandes organizações do setor de tecnolo-



gia possui um *pool* de capital para investir em *start-ups* promissoras. Esses investimentos às vezes são modestos, mas suficientes para obter uma visão clara da tecnologia e do mercado emergentes. Se a novata tiver êxito, então se pode exercer a opção de adquiri-la. A Sony, por exemplo, tem em seu portfólio cerca de 900 empresas.

- Terceirizar. A empresa também pode terceirizar a responsabilidade pela visão periférica a consultores externos que ofereçam idéias sobre os fatores que poderiam transformar seu negócio. Mas precisa se assegurar de que esses "detetives" se concentrem nas áreas corretas e que as informações sejam compartilhadas com todos os funcionários.

SEIS LIÇÕES DA PERIFERIA

São seis os princípios utilizados por líderes como Mark Thompson, da BBC, para monitorar o ambiente de negócios periférico:

Lição 1: A visão periférica significa mais um estado de prontidão e de

alerta do que exercício de previsão. Mesmo a visão periférica eficaz sempre será um pouco embaçada. Os sinais fracos são, por definição, débeis. Apesar dessas limitações, a visão periférica é o primeiro passo essencial para dois tipos de estado de alerta: preparar-se diante da incerteza e ser capaz de agir antes que qualquer outro tenha tempo de fazê-lo. Na hora em que um sinal fraco é recebido e analisado, permitindo que se faça uma previsão clara, a oportunidade de ser o primeiro a responder pode já ter passado. Assim, as empresas precisam estar sempre prontas para entender as implicações de sinais fracos e reagir de modo eficiente para prever o futuro.

Empresas como a Shell e a Procter & Gamble investiram recursos consideráveis para melhorar sua capacidade de previsão. Isso pode assumir a forma de análise de tendência, planejamento de cenários, jogos de guerra, desempenho de papéis e projeto de sistemas de monitoração. A idéia básica é preparar

a mente corporativa de modo que possa de fato ser favorecida pelo acaso, parafraseando Louis Pasteur. Em inúmeros casos, os líderes pedem aos gestores previsões exatas, quando isso é impossível devido à natureza volátil do ambiente. Eles deveriam é pedir garantias de que a organização possui sistemas e procedimentos implantados para lidar com o inesperado.

Lição 2: O problema não é a falta de dados, mas a falta de boas perguntas. Com muita frequência, os gestores sentem uma falsa segurança ao coletar mais informações e deixam de ampliar seu campo de visão para incluir mudanças potenciais significativas que estão ocorrendo em mercados externos ou em outros setores. Contudo, não importa quão cuidadosamente observe, você não verá os sinais sutis de oportunidades e ameaças emergentes a não ser que seu escopo seja suficientemente amplo.

O excesso de dados frequentemente impede os gestores de ver o

quadro verdadeiro. Conforme ilustrado no livro *Blink*, de Malcolm Gladwell (ed. Rocco), os especialistas com boa intuição sabem como se concentrar somente no subconjunto de informações que são relevantes, ignorando todo o resto.

Por exemplo, se os dirigentes da Nasa e da Morton Thiokol, fabricante de produtos aeroespaciais, tivessem apenas se concentrado nos dados faltantes, ao discutirem se lançavam ou não o ônibus espacial Challenger em janeiro de 1986, muitas vidas teriam sido poupadas. Eles estavam tentando avaliar se as baixas temperaturas tinham algum impacto sobre o desempenho de um componente crítico, os anéis de obstrução dos propulsores do foguete, denominados *O-rings*. Então, analisaram lançamentos anteriores em que havia ocorrido o dano e adaptaram os dados em função da temperatura ambiente na hora do lançamento. Não havia correlação. Contudo, se também tivessem incluído os lançamentos em que não havia ocorrido dano algum, eles constatariam uma correlação definitiva e não teriam lançado o ônibus espacial.

Lição 3: Garimpe ativamente, mas com mente aberta, porque a periferia nem sempre virá até você. Embora a garimpagem passiva tenha

papel importante na visão periférica, você também precisa explorar a periferia ativamente por meio de hipóteses direcionadas, bem como de jornadas não direcionadas ao desconhecido. Você pode usar várias ferramentas para concentrar a atenção em partes específicas de -tais como mudanças dos consumidores ou tecnologias emergentes- que são particularmente importantes para sua empresa ou para a questão em consideração. A garimpagem ativa não é um evento único ou anual. Tem de ser um processo contínuo que utilize amplo repertório de técnicas e abordagens.

Lição 4: Use múltiplos pontos de vista para entender melhor a periferia. Se eventos e tendências na periferia de seu ambiente de negócios forem confusos, inclua no processo pessoas diferentes com visões distintas e use múltiplos métodos ou técnicas para coletar informações. Os conflitos e diferenças de pontos de vista iluminarão o quadro.

Lição 5: Ao *tet flashes* da periferia, faça testes antes de saltar sobre ela. Nem sempre confie no que vê pelo canto do olho. É importante não se apressar a tirar conclusões quando detectar um sinal; em vez disso, gaste mais tempo para saber mais. Amplifique os sinais fracos com sondas

direcionadas. Adote, também, ações controladas com um portfólio de opções reais e experiências para manter a flexibilidade até a incerteza ser mais tolerável. O segredo da sondagem é procurar provas tanto confirmadoras como negadoras, discordantes, ao mesmo tempo que se aceita a variedade de hipóteses. A organização deve se precaver contra o viés da confirmação, ou seja, aceitar uma interpretação e então procurar seletivamente apenas evidências corroboradoras.

Lição 6: Balancear visão periférica e visão focal é um desafio central da liderança. Os recursos e atenção dedicados à periferia freqüentemente são retirados dos investimentos na área focal. As empresas devem atingir o equilíbrio correto entre visão focal e visão periférica. Os líderes têm de atingir o equilíbrio correto com base nas necessidades da organização e de seu ambiente. Alguns precisarão desenvolver uma empresa rigidamente concentrada; outros, uma organização capaz de administrar pequenos movimentos incrementais, bem como liderar mudanças revolucionárias.

QUEM SOBREVIVERÁ?

As empresas que desenvolvem uma efetiva capacidade de visão periférica podem obter vantagens gigantescas em relação a suas rivais. Como observou Charles Darwin: "Não são os mais fortes da espécie que sobrevivem nem os mais inteligentes, e sim os que mais se adaptam à mudança". ●

© Strategy & Leadership

George Day é professor da Wharton School, da University of Pennsylvania, dos EUA, sediada na cidade de Filadélfia, e dirige seu centro de inovação tecnológica, o Mack Center. Paul Schoemaker é professor da Wharton, diretor do Mack Center e fundador da firma de consultoria Decision Strategies International. São co-autores de *Visão Periférica* (ed. Bookman).

