

### 3. A Estratégia em Condições de Incerteza

#### 3.1. O que é Estratégia?

A disciplina de estratégia tem pouco mais de 40 anos (WHITTINGTON *et al.*, 2003), o que mostra que a produção acadêmica na área não está ainda consolidada. Com efeito, a produção de conhecimento nessa área, para ser relevante, precisa de pesquisas, em larga escala, que sejam inovadoras, interdisciplinares e passíveis de comparações internacionais para que a investigação seja confrontada com a influência cultural sempre presente no estudo de gestão (PETTIGREW, 2005). No entanto, Pettigrew alega que a interdisciplinaridade e a internacionalidade dos estudos em gestão são ainda raras em todas as perspectivas, tanto na escola de negócios, quanto nos trabalhos acadêmicos voltados para o setor público e são, talvez, quase inexistentes em pesquisas que analisam a interface entre ambos.

Por outro lado, apesar de sua pouca maturidade, o discurso de estratégia permeia uma variedade de disciplinas de gestão, incluindo recursos humanos, informação e contabilidade, e seus conceitos espraiam-se para outras disciplinas da ciência social, tais como geografia e sociologia (WHITTINGTON *et al.*, 2003). Para Mintzberg *et al.* (2000), pode-se estudar estratégia por meio de uma vasta gama de conhecimentos, que vão da biologia à física quântica, do estudo das organizações às ações de militares e de religiosos, ou seja, a estratégia está em toda e qualquer parte da ação humana, ou mesmo dos sistemas coletivos de todas as espécies. Além disso, no seu próprio campo organizacional, o discurso de estratégia não só direciona as empresas, como também é internalizado pelos empregados, consistindo em uma forma de moldar identidades e comportamentos no ambiente de trabalho (KNIGHTS; MORGAN, 1991).

Ao analisar a emergência do discurso de estratégia corporativa, Knights e Morgan (1991) detectam o seu surgimento efetivo no período pós-guerra nos

Estados Unidos, para lidar, sobretudo, com alguns processos de mudança no contexto corporativo, tais como a reestruturação das relações de propriedade das empresas, as condições de mudança dos mercados e as novas formas de estrutura e gerenciamento das organizações.

A reestruturação das relações de propriedade abriu espaço para o diálogo entre a direção das empresas e seus acionistas e investidores, antes desnecessário por não haver distinção entre essas pessoas. Desse modo, os executivos profissionais tinham que prestar contas aos proprietários das empresas sobre as suas decisões - o que faziam e porque faziam -, ou seja, estava aberto um canal para a estratégia corporativa. A ampliação dos mercados das grandes companhias americanas após a 2ª Guerra Mundial também trouxe complexidade no gerenciamento das empresas, e de suas filiais em outros países, e gerou, mais uma vez, a necessidade de explicar como as companhias obteriam sucesso em condições de mercado muito mais competitivas. Ademais, o gerenciamento das empresas tornou-se ainda mais complexo com o crescimento das corporações e o controle de grupos empresariais tão dispersos geograficamente quanto diversificados (KNIGHTS; MORGAN, 1991).

Claramente influenciada pelo uso como planos e estratégias de guerra na área militar e antes confinada às preocupações internas de controle de produção sem, portanto, uma necessidade imperiosa de explicitação, a estratégia e o seu discurso afloraram e encontraram espaço no meio acadêmico por meio de autores como Igor Ansoff, que, em 1965, articulou a ideia de estratégia corporativa (KNIGHTS; MORGAN, 1991) ao utilizar um processo racional para analisar as capacidades internas da organização à luz das oportunidades e ameaças do ambiente externo (ANFOFF, 1965). Também foram pioneiros Philip Selznick, em 1957, ao introduzir a noção de ‘competência distintiva’ no livro *“Leadership in Administration”*, e Alfred Chandler, que, em 1962, escreveu *“Strategy and Structure”* (SELZNICK, 1957; CHANDLER, 1962; MINTZBERG ET AL., 2000).

Desde então introduzido no discurso gerencial, inúmeros autores têm buscado conceituar o termo ‘estratégia’ e explorar as formas pelas quais ela é formulada. Para Knights e Morgan (1991), as primeiras conceituações geraram e suportaram a *“visão mais ortodoxa na qual a estratégia é percebida como um*

*conjunto de técnicas ‘racionais’ para gerenciar negócios complexos em um ambiente em mutação”* (p. 251).

Nessa perspectiva, Ansoff (1965; ANSOFF; MCDONNELL, 1993) conceitua ‘estratégia’ como “*um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização*” (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 70), as quais estão relacionadas à medição do desempenho presente e futuro da empresa, ao desenvolvimento da relação da empresa com o seu ambiente externo, ao estabelecimento dos seus processos internos e à condução de suas atividades diárias. Desse modo, para o autor, a estratégia tem um conceito sistêmico que dá coerência e direção ao crescimento de uma organização complexa.

Para Porter (1991, 1996; 2007), essa direção deve indicar a criação de uma vantagem competitiva sustentável e, conseqüentemente, a geração de retornos crescentes ao longo do tempo. De acordo com o autor, a essência da estratégia é a criação de uma *posição exclusiva e valiosa* para a empresa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Desse modo, a estratégia deve conter uma proposição de valor única em relação à dos seus concorrentes, gerada pela sinergia entre atividades que se encaixam e se reforçam umas às outras (*strategic fit*) em uma cadeia de valor diferente e bem moldada (*modelo de negócio*).

Nesse sentido, estratégia é uma escolha que tem implicitamente *trade-offs* claros entre o que fazer e o que não fazer. Segundo Porter, a verdadeira vantagem competitiva sustentável deriva da integração entre atividades, a qual permite à empresa oferecer determinados valores aos seus clientes ao invés de outros. A chave do sucesso estaria em ter um foco bem definido, para o qual todas as pessoas na empresa estariam direcionadas e que, ao mesmo tempo, balizaria as decisões nos níveis operacional e tático. Aqui, não há muito espaço para mudanças de rumo ou redirecionamentos significativos na implementação da estratégia, mesmo porque um modelo de negócios distintivo e exclusivo limitaria iniciativas divergentes.

A abordagem de Porter inspirou, desde a década de 80, toda uma escola de pensamento estratégico, que Mintzberg *et al.* (2000) classificaram de *Escola do Posicionamento*. Trinta anos depois, boa parte das empresas ainda traça suas estratégias inspirada nos conceitos presentes nos textos de Porter, de Ansoff e de

outros autores que contribuíram para o surgimento e a ascensão do planejamento estratégico nas empresas desde os anos 60.

De acordo com Collis e Rukstad (2008), o sucesso de uma empresa depende da sua capacidade de *“definir uma estratégia simples, clara e sucinta que toda pessoa possa internalizar e usar como uma bússola na hora de tomar decisões difíceis”* (p. 42). Segundo os autores, uma boa declaração de estratégia deve ter três componentes – o objetivo, o escopo e uma vantagem. Por objetivo, entende-se uma definição clara dos resultados que a estratégia se propõe a produzir, atuando em uma determinada arena competitiva ou espaço de atuação (escopo). Já a vantagem competitiva constitui a essência da estratégia: o que a empresa fará de uma maneira distinta ou melhor do que as outras, definindo o meio pelo qual atingirá o objetivo declarado. A vantagem teria componentes externos e internos complementares:

*“uma proposta de valor que explique por que a clientela visada deveria optar por seu produto dentre todas as demais alternativas e a descrição de como as atividades internas deveriam estar alinhadas para que a empresa – e somente ela – seja capaz de garantir essa proposta de valor”* (p. 42).

Professores da Harvard Business School, Collis e Rukstad – sendo Collis também consultor em estratégia de grandes empresas americanas – mostram como ainda estão presentes os conceitos de Porter na prática estratégica empresarial contemporânea.

Para Knights e Morgan (1991), o conceito de estratégia deve ser visto sob uma perspectiva sociológica. Assim, a estratégia seria entendida como um discurso que reflete as necessidades ideológicas da classe gerencial profissional. O discurso de estratégia seria, então, usado para disseminar e ampliar interesses específicos que passam a ser legitimados pela prática social. Desse modo, os efeitos gerados pelo discurso da estratégia corporativa nos últimos quarenta anos enfatizam a racionalização como forma de explicar sucessos e fracassos do mundo corporativo, a rejeição de perspectivas alternativas, o senso de segurança organizacional (os gerentes sabem o que fazer em favor da organização), o sentido de controle e agressividade, a demonstração de racionalidade gerencial para o ambiente e a própria legitimação do exercício de poder.

Desse modo, o discurso dominante do planejamento formal no modo clássico faz dele eficiente do ponto de vista sociológico, quer seja economicamente efetivo ou não. Mesmo que seja feito por mera formalidade (e a realidade acabe por não refletir o que foi planejado), o planejamento formal tem seu valor porque é assim que os elementos-chave do ambiente institucional esperam que os negócios sejam feitos (Whittington, 2006). Não fosse assim, que investidor leigo aportaria suas economias em ações de empresas cujos executivos explicitassem que pouco podem fazer em face das incertezas e descontinuidades do ambiente e que, por isso, não têm uma visão de futuro clara e inspiradora?

Por outro lado, o próprio conceito de estratégia é influenciado pelo contexto econômico, político e cultural no qual ela é definida. Países com economias mais ou menos liberais, com culturas mais ou menos coletivistas, com crenças mais ou menos deterministas, certamente terão visões distintas de estratégia, influenciadas por suas ideologias. Segundo Shrivastava (1986), o estudo da administração estratégica não é uma disciplina neutra. Ao colocar interesses específicos como universais, uma determinada teoria legitima interesses de determinado grupo para uma ampla comunidade. De acordo com o autor, o conhecimento ortodoxo produzido sobre administração estratégica tem servido a uma *“ideologia para normalizar as estruturas existentes da sociedade americana e universalizar as metas de sua elite dominante”* (Shrivastava, 1986, in Whittington, 2006, p. 35).

No entanto, existem outros conceitos de estratégia no discurso gerencial. Ao fazerem uma revisão do ‘campo’ da estratégia, discutirem seus conceitos e as formas pelas quais elas são formuladas ou formadas, Mintzberg e seus colegas descreveram cinco definições diferentes de ‘estratégia’ (MINTZBERG, 1987a, 1987b; MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG *et al.*, 2000). Para os autores,

*“(1) estratégia é um plano, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro; [...] (2) estratégia é um padrão: consistência do comportamento ao longo do tempo; [...] (3) estratégia é a escolha de uma posição: a localização de determinados produtos em determinados mercados; [...] (4) estratégia é uma perspectiva: a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas; e [...] (5) estratégia é um truque: uma ‘manobra’ específica para enganar um oponente ou concorrente.”* (Mintzberg *et al.*, 2000, p. 17-20).

Mas, com exceção da segunda, essas definições estão associadas a um processo de formulação estratégica prescritivo, no qual as estratégias são

concebidas *ex-ante* e implementadas *ex-post*. Nas definições de estratégia como um plano, uma posição ou uma manobra, as empresas formulam *a priori* o que fazer, que posição querem assumir em determinado mercado e como competir com outras empresas para, em seguida, colocar em ação os caminhos pretendidos.

Na concepção de estratégia como uma perspectiva, o modo pelo qual uma organização decide atuar pode ser traduzido pelo seu ‘modelo de negócios’ e pela definição clara de que valores vai oferecer ou não para os seus clientes. Na visão dos autores, essa perspectiva pode ser exemplificada pela atuação do McDonald’s (MINTZBERG *et al.*, 2000). Também esse ‘modelo de negócios’ é definido *a priori* e implementado depois.

Já no conceito de estratégia como um padrão, prevalece o caráter descritivo do processo de formação de estratégia. A estratégia surge, ou se forma, como um padrão reconhecido a partir de um conjunto de decisões tomadas pela organização no passado. Desse modo, a estratégia só pode ser vista de uma perspectiva histórica, fazendo uma leitura do comportamento da organização após um período de tempo.

Considerando a prática do processo estratégico nas empresas, Mintzberg *et al.* (2000) argumentam que a estratégia real contém estratégias tanto pretendidas, na medida em que “*o mundo real exige pensar à frente*” (p. 18), quanto emergentes, frutos de decisões tomadas uma a uma em um processo de tentativa e erro que se transformam em um padrão de comportamento *a posteriori* (Figura 14). As estratégias emergentes consideram a adaptação ao inesperado e o aprendizado na prática diária da tomada de decisões empresariais.

Por outro lado, considerando uma visão mais abrangente e sistêmica, Macedo-Soares (2002) tem uma definição de estratégia que alia a análise da empresa e as suas relações com o ambiente. De acordo com a autora, estratégia pode ser definida como

*“o propósito unificador que traz coerência e direção às decisões e ações de uma organização, especialmente no que se refere à alavancagem e alocação dos recursos necessários à melhoria e sustentação de seu desempenho, de acordo com sua visão e considerando as condições de seus ambientes interno e externo”* (p. 293).

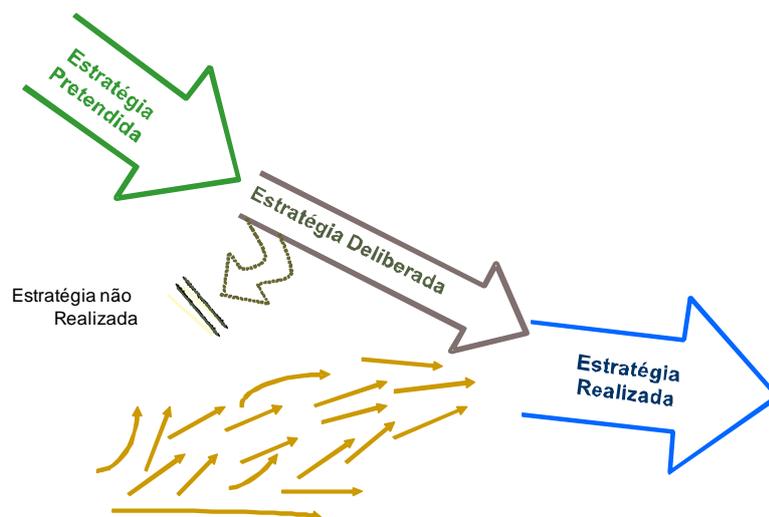


Figura 14 – Estratégias Deliberadas e Emergentes

Fonte: MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 19.

Nesse conceito, é agregada a análise estratégica sob a ótica relacional, que inclui conexões, de natureza colaborativa ou oportunista, da empresa focal em uma rede de parcerias, alianças e relacionamentos com clientes, fornecedores, concorrentes, substitutos, *complementadores*,<sup>1</sup> governo, entidades de classe, fontes de financiamento etc.. Enfim, considera a empresa e sua relação com todos os seus *stakeholders* (ou partes interessadas). Nesse sentido, o conceito de estratégia extrapola as fronteiras de uma organização para colocar ênfase nas relações dessa com outros atores no seu ambiente-tarefa.

Sob outro ponto de vista, Beinhocker (2006) alega que não existe uma única estratégia, pelo contrário, elas devem ser múltiplas, representando opções as quais a empresa deve recorrer conforme os interesses da empresa ou as mudanças no ambiente.

Para justificar sua afirmação, o autor começa por contestar a possibilidade de existência de vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo no mundo corporativo atual. Buscando sustentar a hipótese de que toda vantagem competitiva é temporária e que, à medida que o mundo se torna mais dinâmico, o ‘prazo de validade’ de uma vantagem competitiva é cada vez mais curto, Beinhocker (2006) baseou-se em estudos publicados em 2002 e 2005, por Robert

<sup>1</sup> Complementadores são parceiros cujos produtos são mais valorizados pelos clientes quando oferecidos conjuntamente, sob a forma de solução, do que quando ofertados separadamente (Brandenburger e Nalebuff, 1997).

Wigguins e Tim Ruefli, que compararam a performance de 6.722 empresas em relação ao desempenho do setor ao qual elas pertenciam, no período de 1974 a 1997. Nesses estudos, apenas 5% das empresas pesquisadas mantiveram uma alta *performance* por um período superior a dez anos. Dessas, apenas 32 (0,5% do total) mantiveram alta *performance* por 20 anos e apenas 3 (0,04% do total) confirmaram essa alta *performance* por 50 anos. Outra conclusão: a duração média de períodos de vantagem competitiva declinou, empresas entraram e saíram do extrato de *performance* superior cada vez mais rapidamente e as chances de perderem uma posição superior quase dobraram durante o período estudado.

Na concepção de Beinhocker (2006), essas conclusões alteram o conceito de empresa de excelência, que deixa de ser

*“aquela que obtém contínuas altas performances por períodos muito longos (o que é quase impossível de acontecer) para ser aquela que consegue tecer uma série de vantagens temporárias ao longo do tempo” (p. 332).*

Ademais, para ser capaz de gerar vantagens competitivas temporárias sucessivas, Beinhocker defende a ideia de inovação com base na experimentação, internalizando na empresa o máximo possível de alternativas que reflitam as opções existentes no mercado. Desse modo, o autor conceitua estratégia da seguinte forma:

*“Estratégia é um ‘portfolio de experimentos’, um conjunto de planos de negócio, que competem entre si e evoluem ao longo do tempo” (BEINHOCKER, 2006, p. 334).*

Associada à diversidade de meios para se atingir o objetivo, está a premissa defendida por Beinhocker de que a economia é muito mais complexa, dinâmica e não-linear para ser passível de previsões de longo prazo e que o futuro é moldado por pequenos eventos fortuitos,<sup>2</sup> difíceis de serem previstos, que, em determinado momento, mudam o rumo da história. São eventos pouco importantes quando vistos isoladamente, mas que têm o poder de influenciar, ou mesmo, configurar o futuro. No entanto, pela sua pouca importância dificilmente são detectados *a priori*. Eles podem ser comparados aos ‘cisnes negros’, termo cunhado por Nassim Taleb (2009) para definir eventos impossíveis de serem previstos que

---

<sup>2</sup> O autor usa o termo ‘*frozen accident*’ (usado na biologia para identificar nos organismos vivos a herança de mutações casuais ocorridas em um ancestral comum aos organismos atuais) para exemplificar a possível ocorrência de eventos ou ‘acidentes’ aleatórios cujas conseqüências se espriam para muito além dele mesmo, criando inúmeras ramificações no sistema que mudam o rumo da história.

podem mudar o curso da história, conforme mencionado no Capítulo 2, ou podem não ser detectados simplesmente por estarem presentes nas interconexões do ambiente contextual - textura causal – (EMERY; TRIST, 1965) e que, a princípio, não teriam efeitos sobre a organização.

Para exemplificar a ideia de ‘*portfolio* de experimentos’, o autor baseou-se na história da Microsoft, descrita por ele e apresentada no Quadro I.

#### Quadro I – O *Portfolio* de Experimentos da Microsoft

“Em 1987, a ainda recente indústria dos *PCs* acabara de passar por um período de crescimento explosivo, em que a *Microsoft* se destacava como líder. Entretanto, o *MS-DOS* chegava ao fim de seu ciclo de vida natural e o mercado começava a procurar por sistemas operacionais que aproveitassem melhor a nova geração de computadores potentes e seus gráficos. Uma mudança na curva S aproximava-se e o mercado não tinha certeza sobre como os novos padrões de sistemas operacionais estabeleceriam-se. Até esse ponto, a *Microsoft* ainda era uma empresa pequena (de apenas US\$ 346 milhões) frente às gigantes multibilionárias, que buscavam sua fatia de mercado. Cada uma dessas gigantes vinha desenvolvendo soluções alternativas ao *MS-DOS*, seja por meio de consórcios, seja individualmente.

Era possível imaginar as opções da *Microsoft* naquele momento: (1) fazer uma enorme aposta na empresa, investindo no desenvolvimento de um novo sistema operacional chamado *Windows* e tentar induzir a migração dos usuários da base *DOS* para o novo padrão, preferencialmente antes que seus concorrentes atingissem fatias críticas de usuários; (2) sair do segmento de sistemas operacionais e concentrar-se em aplicativos para os quais o pequeno porte da *Microsoft* seria uma grande vantagem; e (3) vender ou formar parceria com algum de seus concorrentes, o que aumentaria o poder do concorrente a quem a *Microsoft* se unisse.

A opinião geral hoje diria que Gates escolheu a opção 1 e a aposta valeu a pena, mantendo a posição de liderança da *Microsoft* no mercado. Mas o que realmente aconteceu foi muito mais interessante. Gates e sua equipe investiram simultaneamente em 6 experimentos estratégicos diferentes.

Em primeiro lugar, a *Microsoft* continuou a investir no *MS-DOS*. Mesmo com as previsões de decadência do ciclo de vida natural do sistema, ele ainda contava com uma base de clientes enorme, uma vez que muitos se mostravam receosos de substituir um sistema que, a cada versão, tornava-se melhor. Havia ainda a possibilidade de que o *DOS* continuasse a evoluir e atendesse ao que os clientes desejavam por algum tempo.

Em segundo lugar, a *Microsoft* percebeu que a *IBM* era uma ameaça real, mostrando que queria retomar o controle do mercado de sistemas operacionais, com o desenvolvimento do *OS/2*. Por outro lado, a *IBM* percebia que investir sozinha em um sistema desse tipo seria arriscado. Dessa forma, a *Microsoft* e a *IBM* fizeram uma *joint venture* para desenvolver o *OS/2*.

Em terceiro, a *Microsoft* percebeu que o *Unix* – um sistema operacional já existente que vinha sendo aprimorado por um consórcio liderado pela *AT&T* – representava uma ameaça, ainda que em escala bem menor do que o *OS/2*. Consequentemente, a *Microsoft* iniciou discussões com

## Quadro I (continuação)

diversas empresas sobre sua possível participação no desenvolvimento conjunto do *Unix*. Com essa ação, a *Microsoft* conseguiu não só saber o que acontecia, mas também alimentar as especulações sobre sua estratégia quanto ao sistema, criando uma incerteza adicional no mercado e desacelerando o progresso do sistema.

Em quarto lugar, a *Microsoft* comprou uma parcela majoritária da Santa Cruz, a maior empresa de venda do sistema *Unix* em *PCs*. Desta forma, caso o *Unix* de fato deslanchasse, a companhia ainda teria algum produto próprio no mercado.

Em quinto lugar, Gates não desistiu de investir em aplicativos, mas sim continuou a construir esse negócio paralelamente aos passos anteriores. Em particular, com essa estratégia a *Microsoft* estabeleceu-se como a principal fornecedora de *softwares* da *Apple*.

Por último, foram feitos altos investimentos no *Windows*, que foi elaborado para ser o melhor dos mundos: tinha a facilidade de uso do *Macintosh*, era compatível com o *DOS* e era multitarefa como o *Unix* e o *OS/2*. E, mais importante, ele manteria o controle do mercado de sistemas operacionais para *PC* nas mãos da *Microsoft*. O sucesso do *Windows* era claramente a opção preferida pela empresa.

Enfim, o que Gates criou não foi uma grande aposta focada, mas sim um *portfolio* de opções estratégicas. Uma forma de interpretar o que foi feito é pensar que Gates tinha um objetivo de alto nível e, por isso, criou um *portfolio* de estratégias que poderiam evoluir para aquele objetivo: tornar a *Microsoft* a líder em *softwares* para *PCs*. Como a *Microsoft* naquela época ainda não tinha a posição que tem hoje, o sucesso do *Windows* não era nada certo. Ou seja, a escolha de Gates tornou-se ainda mais importante. Ele criou dentro da própria empresa planos de negócios concorrentes que refletiam a competição que se desenvolvia no mercado. [...] ao utilizar a estratégia de *portfolio*, a empresa protegeu-se de possíveis guinadas no curso da história."

Fonte: Beinhocker, 2006, p. 335-337.

Com sua definição de estratégia, Beinhocker subverte o conceito clássico de Porter, que defende estratégia como uma escolha única para gerar um valor exclusivo e valioso. Como se vê, Beinhocker acredita na multiplicidade de experiências (que podem ser complementares ou alternativas como mostra o exemplo da *Microsoft*) para chegar a um objetivo maior.

No entanto, a experiência prática da autora em consultoria em estratégia em grandes empresas brasileiras em 15 anos de trabalho na empresa de consultoria Macroplan® – Prospectiva, Estratégia & Gestão traz uma reflexão acerca da viabilidade de se ter diversas estratégias conflitantes simultaneamente vigentes na organização. Parece necessária, sobretudo considerando o nível de maturidade do processo estratégico de grandes corporações no Brasil, a identificação de uma

estratégia principal, aquela que indicará o rumo a ser seguido e guiará as principais decisões empresariais.

Por outro lado, faz sentido considerar os argumentos de Beinhocker ao defender que, quando uma empresa é capaz de internalizar e gerir uma diversidade de caminhos pelos quais ela possa atingir um objetivo, essa empresa tem maiores probabilidades de obter sucesso em comparação com aquela que aposta *a priori* em uma única direção.

Dessa forma, a autora propõe integrar essas duas visões no conceito de estratégia, considerando também a abordagem sistêmica de Macedo-Soares (2002), e incorporar tanto a necessidade de uma escolha principal quanto a possibilidade de agregar experimentos alternativos aos caminhos pelos quais se pretende alcançar a visão de futuro da organização, respeitando as condições dos ambientes interno e externo. Assim, propõe-se o seguinte entendimento de estratégia:

Estratégia compreende um **conjunto de grandes escolhas (Estratégia principal) e de um *portfolio* de experimentos de grande alcance potencial que orienta o gerenciamento do presente e a construção do futuro em um horizonte de longo prazo, sob condições de incerteza.**

A menção à construção do futuro e às condições de incerteza<sup>3</sup> remete também às questões iniciais apresentadas no Capítulo 2: as empresas precisam definir minimamente um caminho (ou uns poucos caminhos) a serem seguidos, considerando a sua atuação em um ambiente econômico e social dinâmico, altamente complexo e com elevada incerteza. Ou seja, precisam agir no presente – incerto, complexo e dinâmico – de forma a se preparar para um futuro desconhecido e turbulento.

É com base nessa proposta para o entendimento de estratégia que se concebeu o Modelo Integrador, apresentado no Capítulo 4, dedicado à formulação de estratégias múltiplas a partir do uso dos cenários (ver uso de cenários para a escolha estratégica na seção 3.3). Contribuiu também para a concepção do Modelo

---

<sup>3</sup> O entendimento de Estratégia como uma grande escolha que orienta a construção do futuro em um horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza já é amplamente utilizado nos trabalhos de consultoria da Macroplan – Prospectiva, Estratégia & Gestão desde o final da década de 80 em metodologias de planejamento estratégico baseado em cenários.

a revisão bibliográfica sobre os processos de formulação e formação de estratégia, apresentados na próxima seção.

### 3.2. Processos de Formulação e Formação de Estratégia

Como visto na seção anterior, o conceito de estratégia confunde-se com o seu próprio conteúdo e com o processo pelo qual ela é formulada ou formada. Para Mintzberg *et al.* (2000), a diferença entre a formulação e a formação da estratégia está no modo pelo qual ela surge. Se for deliberada, baseada em um processo de pensamento consciente, racional e analítico, a estratégia é formulada, explicitada e, então, implementada. Por outro lado, em outras situações, as estratégias emergem, traduzindo padrões que vão se formando a partir do reconhecimento de ações convergentes. Nesses casos, ela é formada, pois não há uma estratégia definida *a priori*. A postura das empresas é de reação ou adaptação de forma não estruturada, flexível, oportunista ou mesmo acidental em face das mudanças. A estratégia tem, portanto, um caráter descritivo. É identificada como um “padrão desenvolvido na ausência de intenções, ou a despeito destas” (MINTZBERG, 1987b, p.13).

Mas, para Mintzberg, as estratégias tanto prescritivas quanto descritivas convivem no mundo real. Ao analisar diversas ‘escolas de pensamento estratégico’, Mintzberg e Lampel (1999) avaliam o processo de formação de estratégia da seguinte forma:

*“A formação de estratégia é planejamento racional, visão intuitiva e aprendizado emergente; é sobre transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; tem que incluir análise prévia e programação posterior, além de negociação durante; e tudo isso em resposta à demanda do ambiente”. (p. 27)*

Na literatura, o processo de formulação de estratégia tem início no final da década de 50 e no começo dos anos 60, teve seu auge nos anos 70, com o Planejamento Estratégico, e evoluiu com diversas escolas e abordagens, ora mais específicas, ora mais integradoras (BELFORT-SANTOS, 2006). A evolução do planejamento e das abordagens de pensamento estratégico será detalhada nos próximos itens.

### 3.2.1. As Origens do Planejamento

Até a metade do século passado, o planejamento encontrado nas empresas ocidentais seguia os princípios da Administração Científica, fundada por Taylor nos Estados Unidos, juntamente com as técnicas desenvolvidas por Ford para as operações industriais, e da Teoria Clássica da Administração, desenvolvida por Fayol na França (MAXIMIANO, 2000). Ao planejamento de operações seguiu-se o planejamento orçamentário, que dominou o mundo empresarial até a década de 50.

Quando a primeira ideia de planejamento não orçamentário tornou-se difundida no mundo ocidental, nos anos 50, o ambiente empresarial era relativamente estável e era possível fazer previsões acerca do futuro com certo grau de precisão. Na abordagem racional-compreensiva, a mudança era guiada por uma unidade central geradora de planos detalhados que deveriam ser rigidamente implementados pelas unidades executivas (MELO, 1987).

Nesse tipo de planejamento, o estado futuro era presumidamente conhecido e controlável, o ‘sistema movia-se como um todo em equilíbrio’ e seguia-se uma sequência essencialmente racional de definição de objetivos, identificação dos meios alternativos para atingi-los e seleção de uma opção que maximizasse os fins predeterminados. A avaliação era feita *a posteriori*, quando o ciclo estivesse completo e, só então, essa retroalimentaria um novo ciclo (MELO, 1987).

Esses elementos são encontrados na *Design School*, cujos principais autores são Philip Selznick, Alfred Chandler, Kenneth Andrews e Christensen, citados em Mintzberg *et al.* (2000), e na sua evolução, o Planejamento Racional, defendido por Igor Ansoff, na década de 60. Em ambas as abordagens, a concepção da estratégia é entendida como um processo deliberado de pensamento consciente e as estratégias devem ser explicitadas e implementadas findo o seu processo de formulação. Ambos os modelos dão ênfase à avaliação das situações externas e internas à companhia, analisando fatores tecnológicos, econômicos, sociais e políticos do ambiente da empresa que podem ser previstos e fatores internos, suas dificuldades, seus valores, suas experiências e a forma como seus executivos interpretam a ética da sociedade na qual a empresa opera (MINTZBERG, 1990; ANSOFF, 1991; MINTZBERG *et al.*, 2000).

Mas a abordagem Racional-Compreensiva foi objeto de crítica por exigir informação abrangente e rigorosa, com altos custos para sua obtenção, e por não considerar a limitação da capacidade intelectual do homem quando confrontado com problemas complexos. Além disso, o planejamento racional compreensivo apresentava falhas na sua implementação. Considerando-o inadequado, Lindblom (1968), propôs no final dos anos 50 um novo método de planejamento, intitulado Incrementalismo Disjunto.

O Incrementalismo Disjunto baseava-se em medidas incrementais respeitando-se a estrutura existente. Escolhas marginais eram feitas dentre poucas alternativas, com os fins apropriados aos meios; as ‘partes’ desenvolviam-se a diferentes taxas, pois o crescimento por si só gerava desequilíbrio. Essa abordagem baseou-se na “*premissa de que toda mudança deve surgir de maneira espontânea, pois o planejamento é artificial*” (MELO, 1987, p. 43). Portanto, a noção de ação e reação aos acontecimentos e da própria adaptação ao ambiente têm seus embriões no final dos anos 50. A partir daí, seguiram-se abordagens de planejamento que ora enfatizavam a ótica compreensiva ora privilegiavam a visão incremental ou abordagens que buscavam integrar essas características antitéticas dentro de uma perspectiva de adaptação e de articulação do projeto do sistema como um todo.

Em 1980, Pava (1980) agrupou as visões de planejamento adaptativo que atribuíam um papel proeminente ao nível normativo, mas defendiam uma adaptação ativa em duas principais linhas de síntese, denominadas pelo autor de ‘Redesenho Normativo de Sistemas’ e ‘Mudança não-Sinóptica de Sistemas’.

A primeira linha reúne o conjunto de abordagens mais influenciadas pelas características racionais-compreensivas, que têm o foco normativo aplicado ao sistema como um todo e esse é reprojeto para se adequar aos novos valores explicitados por meio do planejamento em nível estratégico e tático. Os processos sinóticos caracterizam-se por adotarem procedimentos sistemáticos explícitos e rigorosos e por serem analiticamente sequenciais e compreensivos. Nessa linha, são exemplos o ‘Planejamento Normativo’, proposto por Ozbekhan em 1971, e o ‘Planejamento Interativo’, proposto por Ackoff em 1969 (MELO, 1987).

Ozbekhan (1973) definiu o planejamento como um ato de projetar as ações e modificar o objeto de uma forma previamente definida. Seu foco baseava-se nas

ideias de problemática, projeto e intervenção na realidade, buscando o estado desejado. Já o Planejamento Interativo baseava-se em três princípios de operação: o princípio participativo, o princípio de continuidade e o princípio holístico. Ackoff (1979) acreditava no engajamento dos gerentes no processo de planejamento. O produto principal era exatamente o processo em si, o compromisso e a responsabilidade pelas estratégias definidas.

A segunda linha de síntese, identificada por Pava, enfoca a adoção de procedimentos não sinópticos aliados à necessidade de adaptação ativa, além da preocupação normativa no nível de valores. A Mudança não Sinóptica dos Sistemas considera que mudanças incrementais têm a possibilidade de gerar transformações globais não explícitas previamente e que a formulação é aberta devido à impossibilidade de definição de um estado final nítido *a priori*. Exemplificam essa linha o ‘Planejamento Baseado em Interesse’, proposto por Chevalier em 1969, a ‘Abordagem da Escolha Estratégica’, elaborada por Friend e Jessop em 1969, o ‘Incrementalismo Articulado’, proposto por Melo em 1977 e o ‘Incrementalismo Normativo’, advogado por Pava em 1980 (MELO, 1987). Pode-se acrescentar também a abordagem defendida por Quinn, denominada ‘Incrementalismo Lógico’ (QUINN, 1978).

No Planejamento Baseado em Interesse, Chevalier sintetizou teoricamente os elementos das abordagens compreensiva e incremental na tentativa de buscar a interação dos diferentes valores e interesses no contexto do processo de planejamento. O autor acentuou a necessidade de atuação em nível normativo, por meio da participação dos vários grupos de interesse atingidos pelas intervenções planejadas, redefinindo o problema original nas várias fases do processo de formulação e implementação (MELO, 1987).

O Incrementalismo Articulado (MELO, 1977), baseia-se em dois conceitos-chave:

*“É incremental, por advogar que mudanças devem ocorrer passo a passo, permitindo uma avaliação de cada ação realizada, a fim de identificar o próximo melhor passo. É articulado, por requerer o estabelecimento de diretrizes que proporcionem os critérios sob os quais cada mudança incremental deva ser avaliada. Ele dá uma direção geral que articula as ações realizadas”* (MELO, 1979, p. 929).

Para o desenvolvimento dessa abordagem, é necessário que haja uma tarefa articuladora, na qual os participantes se envolvam de maneira colaborativa, e um instrumento articulador, que fortaleça e mantenha o grau de articulação atingido através da tarefa articuladora. Ela acentua a necessidade de desenvolver o processo de planejamento de forma integrada e coordenada (MELO, 1977; 1979).

Quinn e Voyer (1994) advogam que os processos de mudança estratégica nas grandes organizações bem administradas raramente lembram os sistemas racionais analíticos descritos na literatura até então. Na realidade, eles normalmente são fragmentados, evolucionários e intuitivos. Segundo os autores, as decisões estratégicas não podem ser agregadas em um único modelo de decisão, com fatores tratados simultaneamente para alcançar uma solução ideal. Há limites cognitivos, mas também de processo. Analogamente ao Incrementalismo Articulado, o Incrementalismo Lógico, defendido por Quinn, pressupõe que as mudanças tendem a se desenvolver de forma incremental, como subsistemas da atividade organizacional. Como no Incrementalismo Articulado, a cada mudança real do sistema, são feitas análises lógicas que resultam em uma ação. A estrutura e a estratégia estão inter-relacionadas e impactam-se mutuamente, aperfeiçoando o processo (BELFORT-SANTOS, 1996).

Desse modo, tanto a visão racional-compreensiva quanto a ideia de adaptação ativa permearam os conceitos de planejamento desde a sua origem. No entanto, ao longo do tempo, é nítida a prevalência do planejamento racional, analítico e formal, nos estudos de estratégia, sobretudo no campo teórico (KNIGHTS; MORGAN, 1991; MINTZBERG, 1994), apesar das crescentes críticas a essa linha de pensamento (mesmo que ainda em magnitude menor do que a sua defesa). A esse respeito, Mintzberg *et al.* (2000) alegam que o campo da estratégia tornou-se mais eclético nos anos 90, com outras escolas de pensamento ganhando relevância tanto na academia quanto na prática empresarial. No item seguinte é apresentado um panorama das escolas de pensamento estratégico segundo o recorte dado por diversos autores.

### **3.2.2. As Escolas de Pensamento Estratégico**

De todas as abordagens conceituais de estratégia, a que esteve mais em voga nos anos 70 foi o Planejamento Estratégico. Ele foi duramente criticado no início

dos anos 80, mas voltou a ser utilizado como ferramenta gerencial no final dessa mesma década (WILSON, 1994). Seguindo uma linha racional de definição de objetivos, sua metodologia diferencia-se do planejamento a longo prazo na sua visão em relação ao futuro. Enquanto no planejamento a longo prazo acreditava-se que o futuro poderia ser previsto a partir da extrapolação do comportamento passado, no planejamento estratégico admitia-se que o ambiente estava cada vez mais sujeito a acentuadas inconstâncias e descontinuidades e que o futuro não seria necessariamente um prolongamento do passado (ANSOFF, 1993).

No planejamento estratégico, era feita – e ainda é – uma análise das perspectivas da empresa, avaliando-se o ambiente contextual e nele as tendências e as descontinuidades que poderiam alterar as seqüências históricas (ANSOFF, 1993). Para lidar com as diversas hipóteses de futuro, agregou-se ao planejamento estratégico a abordagem de construção de cenários (GODET, 1993; MINTZBERG *et al.*, 2000), vista no capítulo anterior. No entanto, na literatura mais recente, o uso de cenários é frequentemente enquadrado nas abordagens que tratam do aprendizado organizacional e do planejamento como um instrumento para o aprendizado (DE GEUS, 1988; VAN DER HEIJDEN, 1996; 1997; RAMÍREZ; SELSKY; VAN DER HEIDEN, 2008).

Segundo Taylor (1984), na década de 70, a prática de planejamento estratégico amadureceu e desenvolveu-se em resposta às pressões externas e internas sobre os negócios. O que começou como um sistema único baseado em um modelo simples de resolução de problemas evoluiu posteriormente para um amplo espectro de filosofias e técnicas desenvolvidas para ajudar os altos executivos a construírem organizações que se adaptassem às rápidas mudanças no ambiente. Cada estilo de planejamento tem uma filosofia e seguidores próprios, além de ferramentas que proveem à administração de condições para orientar seus negócios.

De acordo com o autor, os principais estilos de planejamento estratégico, surgidos nos anos 70 e início dos anos 80, são: (a) o *Sistema de Controle Central*, enfocando o planejamento como um sistema de aquisição e alocação de recursos; (b) a *Estrutura para a Inovação*, na qual o planejamento proporciona uma estrutura para a geração de novos produtos e novos processos e a entrada em novos mercados e novos negócios; (c) a *Administração Estratégica*, na qual o

planejamento deve referir-se não apenas à formulação de estratégia, mas também ao desenvolvimento de compromissos, habilidades e talentos requeridos para a implementação de estratégias; (d) o *Planejamento Político*, no qual o planejamento é visto como um processo de resolução de conflitos entre grupos de interesse e organizações internas e externas aos negócios; e (e) a *Investigação do Futuro (Futures Research)*, que considera o planejamento como a exploração e criação do futuro. Nesse caso, como o futuro não pode ser previsto, os tomadores de decisão deveriam avaliar conscientemente as incertezas e, então, desenvolver e trabalhar uma visão do futuro (TAYLOR, 1984).

Taylor advoga que pequenas e médias empresas podem adotar apenas um estilo de planejamento – em geral, um sistema de controle de alocação de recursos ou uma estrutura para geração de inovação – mas grandes empresas necessitarão adotar a maioria desses estilos, senão todos.

Segundo Mintzberg (1994), há uma grande confusão entre planejamento estratégico e pensamento estratégico e poucas pessoas entendem a diferença fundamental. Para o autor, o primeiro significa análise e o segundo síntese. Desse modo, o pensamento estratégico deve ser a síntese do aprendizado gerencial, incluindo tanto os *insights* pessoais dos gerentes da organização quanto as informações *hard* sobre produtos e mercados.

Mintzberg e seus colegas advogam que o Planejamento Estratégico é apenas uma entre dez ‘escolas de pensamento estratégico’, cujas partes formam ‘o grande animal da formulação de estratégia’ (MINTZBERG *et al.*, 2000). Os autores defendem a tese de que cada uma dessas partes constitui um novo olhar sobre a estratégia e sua forma de concepção.

As dez escolas delineadas estão divididas em três agrupamentos. O primeiro reúne três escolas de natureza prescritiva: (1) a Escola do *Design*, na qual a estratégia é formulada como um processo de concepção; (2) a Escola do Planejamento, na qual a estratégia é concebida a partir de um processo formal e racional; e (3) a Escola do Posicionamento, na qual um processo analítico é realizado para moldar a estratégia.

Segundo os autores, a Escola do *Design*, já citada, constituiu a base na qual as outras duas foram formadas, enfatizando um processo informal de formulação

da estratégia; enquanto a Escola do Planejamento constituía um processo formal e sistemático do planejamento, na qual os autores enquadram o termo Planejamento Estratégico, analisando-o na sua forma mais pura e admitindo alguns aprimoramentos mais recentes como o Planejamento sob Cenários e o Controle Estratégico (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Elemento comum dessas escolas, a análise dos ambientes interno e externo ainda é amplamente utilizada nos processos de planejamento estratégico, servindo de base para a formulação da estratégia. Por fazer parte dos métodos de avaliação estratégica propostos no Modelo Integrador, a interação entre os elementos internos e externos à organização será detalhada no subitem 3.2.3.1.

A terceira escola prescritiva, chamada de Escola de Posicionamento, ganhou notoriedade nos anos 80, focalizando sua atenção na análise e seleção de posições estratégicas no mercado. Além da preocupação com o processo, muito se produziu sobre o conteúdo da estratégia, baseando-se na economia, na organização industrial e nas estratégias de guerra. Mintzberg *et al.* (2000) agrupam nessa escola Sun Tzu, autor do tratado *The Art of War* – escrito há aproximadamente dois mil e quinhentos anos (400 a. C) –, os consultores do BCG (*Boston Consulting Group*) e o seu mais notável defensor, Michael Porter.

Porter é, sem dúvida, o autor mais conhecido no campo da análise estratégica. Sua pesquisa gira em torno do conceito de vantagem competitiva e da análise dos setores industriais nos quais a empresa está operando (BUJ, 2004). O modelo das cinco forças competitivas, criado pelo autor em 1980, no livro “*Competitive Strategy*”, é até hoje, três décadas depois, amplamente utilizado na análise do relacionamento das empresas com o seu ambiente competitivo. Esse modelo também será incorporado na proposta de integração da análise prospectiva e da estratégia desenvolvida nesse trabalho. Por esse motivo, ele será descrito brevemente no subitem 3.2.3.2.

Analisando as três escolas prescritivas, elas são geralmente retratadas em conjunto na literatura ou como uma evolução de abordagens, compondo uma linha de planejamento classificada como estratégica (TAYLOR, 1984), racional (IDENBURG, 1993), ou clássica (WHITTINGTON, 2006).

Na identificação das dez escolas de pensamento estratégico elencadas por Mintzberg *et al.* (2000), seis delas são classificadas como descritivas e estão reunidas em um segundo agrupamento: (1) a Escola Empreendedora, na qual a estratégia surge a partir de um processo visionário do líder principal; (2) a Escola Cognitiva, na qual a estratégia advém do processo mental do estrategista; (3) a Escola de Aprendizado, que preconiza que a estratégia emerge em passos curtos, à medida que a organização se adapta; (4) a Escola do Poder, na qual a estratégia é fruto de um processo de negociação; (5) a Escola Cultural, que enfoca um processo coletivo e cooperativo na formação da estratégia; e (6) a Escola Ambiental, na qual a organização evolui em reação às mudanças no ambiente, fazendo as estratégias emergirem como um processo reativo (MINTZBERG *et al.*, 2000).

A Escola Empreendedora centraliza o processo de criação de estratégia no líder e incentiva processos mentais como a intuição, a sabedoria e a visão de futuro por ele concebida. Essa escola tem origem na economia e seus principais conceitos vêm de Schumpeter na década de 50, que colocou o empreendedor em evidência na teoria econômica. Mais recentemente, a literatura fala dos conceitos de liderança e de personalidade empreendedora nas autobiografias de grandes executivos. Mas se a estratégia pode ser uma visão pessoal, ela seria formulada na mente de um indivíduo, dando margem aos princípios da Escola Cognitiva, que considera a psicologia cognitiva para compreender a mente do estrategista. Embora os autores considerem essa uma escola de pensamento, eles mesmos admitem que muitos outros a analisam junto com outras escolas, como a de posicionamento sobre cognição relacionada a grupos estratégicos (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Para a Escola de Aprendizado, o mundo é complexo demais para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez, como planos ou visões claros. Portanto, a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização ‘aprende’ ou ‘se adapta’. Mintzberg *et al.* (2000) sinalizam o início dessa escola no final dos anos 50 e início da década de 60, com o Incrementalismo Disjunto e o Incrementalismo Lógico, citados, e sua evolução ficou a cargo de autores como o próprio Mintzberg, Cyert, March, Richard Normann, Chris Argyris, Donald Schön, Peter Senge, Hamel e Prahalad. Na escola de Aprendizado, podem ser

incluídos ainda outros autores como Arie de Geus (1988), Pierre Wack (1985a, 1985b), Peter Schwartz (1993, 1998), e Kees van der Heijden (1996), que discutem o planejamento sob cenários em uma perspectiva de aprendizado.

A Escola do Poder considera a negociação entre grupos de interesse dentro da organização ou entre essa e seu contexto como fonte geradora da estratégia. Essas discussões surgiram no final dos anos 70, com MacMillan, Sarrazin, Pettigrew, Bower e Davis. Na sua evolução, as estratégias que caminham além das fronteiras das organizações, dentro de redes, como parcerias, alianças e terceirização estratégicas são consideradas pelos autores como ligados ao poder e à negociação e tem em Astley um dos seus autores. Já a Escola Cultural preconiza que a formulação de estratégia está enraizada na cultura da organização e, portanto, é um processo fundamentalmente coletivo e cooperativo; enquanto a Escola Ambiental enfatiza que a formulação de estratégia é uma reação a uma iniciativa que está no seu contexto externo (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Inserida na Escola do Poder, a análise das partes interessadas na organização – os seus *stakeholders* – constitui uma tentativa de mapear as forças políticas que interferem na estratégia da empresa por meio de uma abordagem racional (MINTZBERG *et al.*, 2000). Essa análise também será incorporada no Modelo Integrador proposto neste trabalho. Portanto, cabe descrever brevemente, no subitem 3.2.3.3, o método de análise de *stakeholders* a ser utilizado.

Finalizando o mapeamento das dez escolas de pensamento estratégico, os autores classificaram uma única escola como de caráter tanto descritivo quanto prescritivo – a Escola de Configuração – na qual o processo de formulação de estratégias, seu conteúdo, as estruturas organizacionais e seus contextos são agrupados para descrever um processo de transformação organizacional que comporta várias abordagens ao longo do ciclo de vida das organizações. Entre os autores dessa escola, estão Khandwalla, Miller e Mintzberg (final dos anos 70) e Miles e Snow.

Todas essas escolas – ou abordagens (algumas talvez não possam ser consideradas ‘escolas de pensamento estratégico’) – podem ser encontradas na literatura e na prática das organizações. Por vezes, estão classificadas de outra forma ou, então, algumas delas são encontradas incorporadas a outras. No entanto, constituem formas ou ângulos específicos sob os quais se pode analisar os

distintos processos de geração de estratégia desde o seu nascimento. Em uma escala temporal, algumas delas estão representadas na Figura 15 segundo os seus níveis de publicação acadêmica.

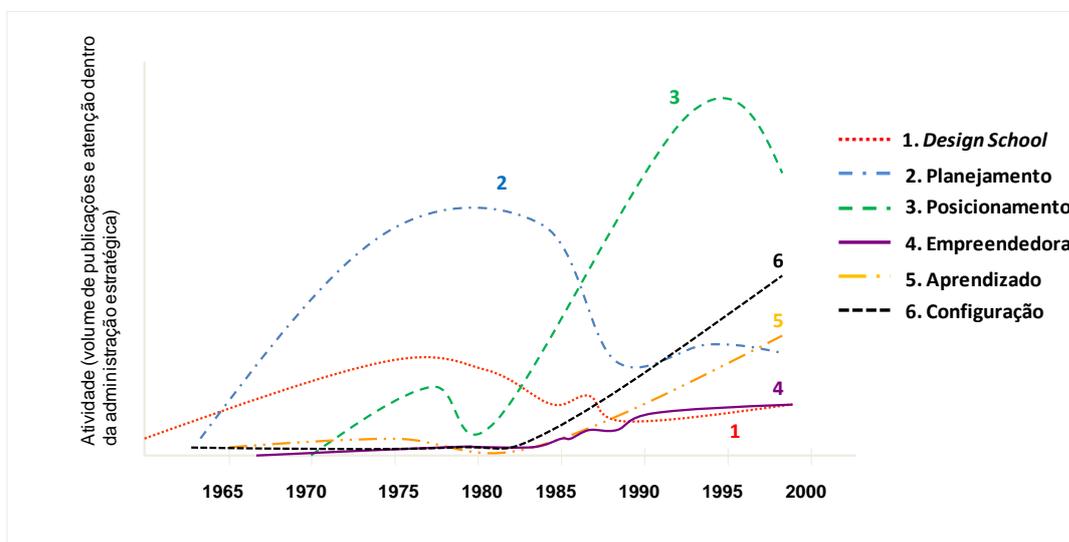


Figura 15 – Evolução de Escolas de Pensamento Estratégico.

Fonte: Adaptado de MINTZBERG ET AL., 2000, p. 258.

Em outro corte sobre o processo de formulação de estratégia, Idenburg (1993) identifica duas dimensões fundamentais que permeiam várias escolas em graus variados de relevância: a orientação para o resultado - produto, o que? - e a orientação para o processo - metodologia, como? -, como mostra a Figura 16.

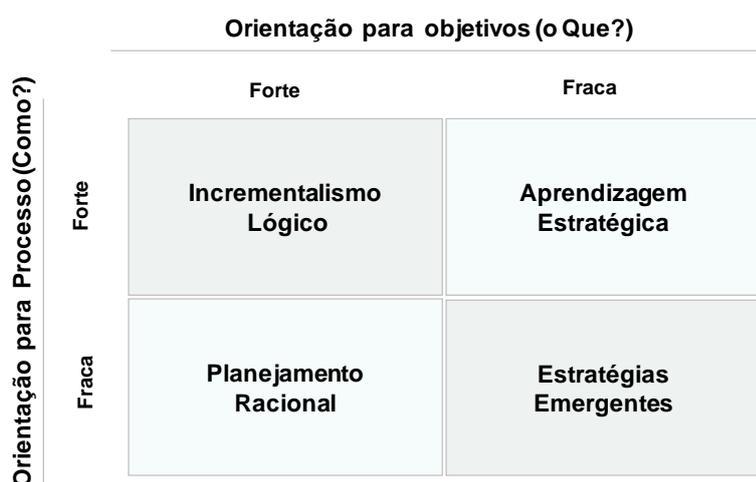


Figura 16 – Quatro Visões do Processo de Formulação de Estratégia

Fonte: IDENBURG, 1993, p. 133.

Na classificação de Idenburg (1993), a Escola de Aprendizado, identificada por Mintzberg *et al.* (2000), está dividida em três: o Incrementalismo Lógico,

defendido por Quinn, teria forte orientação tanto para o produto, em um horizonte de prazos mais curtos, quanto para o processo; enquanto que a Aprendizagem Estratégica, defendida por Chris Argyris, Pierre Wack, Arie de Geus, Peter Schwartz e Peter Senge, e o Modelo das Estratégias Emergentes, defendido por Mintzberg, têm ambas uma fraca orientação para o produto (objetivos) e diferenciam-se na orientação para o processo.

Para discutir o processo de evolução da estratégia, Whittington (2006) fez um corte ainda mais estreito, considerando o conteúdo dos resultados, se voltados para o lucro ou mais plurais, e a orientação dos processos, se deliberados ou emergentes. Nessa classificação, apresentada na Figura 17, são consideradas quatro abordagens genéricas de estratégia: Clássica, Evolucionária, Processual e Sistêmica.

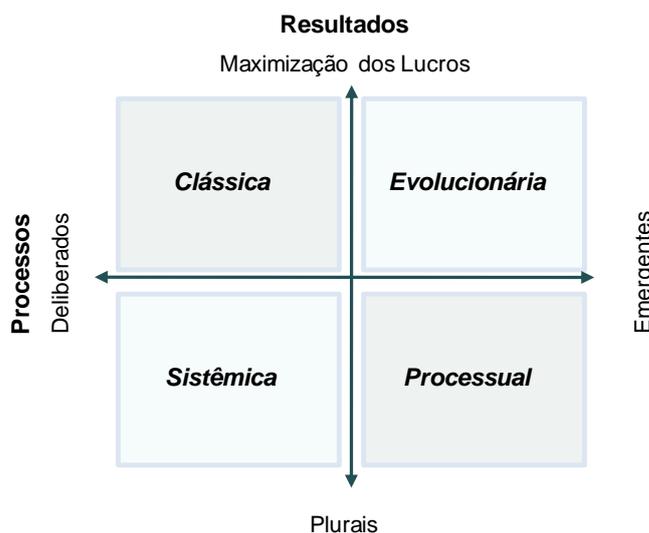


Figura 17 – Perspectivas Genéricas de Estratégia.

Fonte: Whittington, 2006, p. 3.

Na abordagem *Clássica*, a permanência e o sucesso das empresas são obtidos pela maximização dos lucros e eles só podem ser alcançados por intermédio de ações planejadas e formuladas com base na aplicação de ferramentas analíticas formais (Whittington, 2006). Para Chandler (1962), um dos precursores dessa abordagem, as decisões estratégicas dizem respeito à saúde de longo prazo da empresa e são aquelas que influenciam a sua alocação de recursos. Essa abordagem aproxima-se tanto do Planejamento Racional, definido por

Idenburg (2003), quanto abrange as três escolas prescritivas classificadas por Mintzberg *et al.* (2000): o *Design*, o Planejamento e o Posicionamento.

A abordagem *Sistêmica* tem em comum com a abordagem clássica o caráter deliberativo do processo de concepção de estratégia. No entanto, a perspectiva sistêmica propõe que os objetivos e as práticas da estratégia dependam do sistema social no qual o processo de desenvolvimento de estratégia está inserido. Os teóricos sistêmicos ressaltam que as razões por trás das estratégias são peculiares a determinados contextos sociológicos (Whittington, 2006). Desse modo, esse atributo a aproxima da Escola Cultural, mencionada.

Em contraponto à abordagem clássica no tocante aos processos, mas também focalizando o lucro, a abordagem *Evolucionária* apóia-se na metáfora da evolução biológica. Para Makridakis e Héau (1987), a questão principal é a competição em um ambiente adverso, na qual vencem os organismos que melhor se adaptam ao ambiente. Assim, uma organização sobrevive apenas se obtiver sucesso na adaptação de seus recursos às mudanças no contexto, objetivando a maximização do lucro. Os evolucionistas afirmam que a estratégia deliberada e orientada para o futuro é frequentemente irrelevante, visto que o ambiente é tipicamente implacável e imprevisível para se façam previsões eficazes (Whittington, 2006). Essa abordagem, portanto, faz uso dos elementos essenciais da Escola Ambiental, citada.

A quarta abordagem – *Processual* – aproxima-se da abordagem evolucionária no modo pelo qual as estratégias são desenvolvidas, mas é cética quanto ao princípio da sobrevivência. Segundo Mintzberg (1987a, 1987b), as estratégias emergem a partir da tomada de decisão diária, traduzindo padrões que vão se formando a partir do reconhecimento de ações convergentes. Para o autor, na prática, a estratégia emerge mais de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento do que de uma série racional de passos a serem seguidos (MINTZBERG, 1994), assemelhando-se com a classificação de Mintzberg *et al.* (2000) para a Escola de Aprendizado.

Como visto, o estudo acadêmico sobre a prática da estratégia busca classificá-la sob diferentes perspectivas por autores como Pava (1980), Taylor (1984), Mintzberg *et al.* (2000), Idenburg (1993) e Whittington, (2006). Com cortes extensos em amplitude porém agregados como o de Taylor, ou

excessivamente detalhados, como definem Mintzberg *et al.*, ou ainda mais estreitos como o de Idenburg e Whittington, é possível entender as diversas nuances no processo de desenvolvimento de estratégia nos últimos 40-50 anos.

Nesses processos, algumas das ferramentas de análise estratégica bastante utilizadas nas empresas estão descritas a seguir.

### **3.2.3. Ferramentas de Análise Estratégica**

A formulação das estratégias geralmente é precedida, nos processos de planejamento, pela utilização de diversas ferramentas de análise estratégica, que permitem não só avaliar o ambiente interno e externo à organização como também identificar oportunidades, desafios e ameaças para a organização nesses ambientes. Essas análises facilitam a definição de estratégias específicas focalizadas na captura de oportunidades, na superação de dificuldades ou na potencialização da interação da empresa com outras entidades presentes no seu ambiente transacional. Três dessas ferramentas estão descritas nos subitens seguintes por serem sugeridas no Modelo Integrador proposto.

#### **3.2.3.1. Análise SWOT – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats***

A análise *SWOT* consiste em um método de avaliação sistêmica que busca visualizar os efeitos do conjunto de interações entre os fatores internos – forças e fraquezas (*strenghts and weaknesses*, na sigla em inglês) – e externos – oportunidades e ameaças (*opportunities and threats*) – à organização.

A ampla utilização do conceito presente na *SWOT*, inicialmente considerado apenas para a identificação e análise qualitativa do conjunto de pontos fortes e fracos e de oportunidades e ameaças, possibilitou o desenvolvimento metodológico de abordagens de interação entre esse elementos que pudessem levar à formulação de estratégias. Nesse sentido, Weihrich propôs, no início da década de 80, representá-los em forma de matriz, cujas possibilidades de combinação levariam a diferentes opções estratégicas. (WEIHRICH, 1982; KOONTZ; WEIHRICH; CANNICE, 2009).

Para Weihrich, a análise sistêmica da Matriz SWOT pode levar a quatro diferentes tipos de estratégia, como mostra a Figura 18: estratégias maxi-maxi, que combina pontos fortes com oportunidades; estratégias mini-maxi, que

considera pontos fracos com oportunidades; estratégias maxi-mini, que associa pontos fortes com ameaças; e estratégias mini-mini, que lidam com pontos fracos e ameaças.

Uma outra abordagem bem mais sofisticada foi desenvolvida por Claudio Porto, fundador da Macroplan® - Prospectiva, Estratégia e Gestão, em 1991, para utilização no processo de planejamento estratégico do Serviço de Engenharia da Petrobras (PETROBRAS/SEGEN, 1991).

Embora desenvolvida há duas décadas, essa abordagem, que busca quantificar a interação entre forças e fraquezas com oportunidades e ameaças foi formalizada em uma publicação científica apenas em 2010, descrita na monografia elaborada por Tostes (2010) e agora neste trabalho. Antes disso, os textos conceituais referentes à Matriz de Avaliação Estratégica, assim denominada por Porto, compõem o acervo de metodologias da Macroplan®, elaboradas exclusivamente para utilização em processos de planejamento estratégico dos seus clientes.

<b>Fatores Internos</b>		
	<b>Pontos fortes internos (S)</b> Em administração, operações, finanças, marketing, P&D, engenharia	<b>Pontos fracos internos (W)</b> Em administração, operações, finanças, marketing, P&D, engenharia
<b>Fatores Externos</b>		
<b>Oportunidades externas (O)</b> Condições econômicas atuais e futuras; mudanças políticas e sociais; novos produtos, serviços e tecnologia	<b>Estratégia SO: maxi-maxi</b> Potencialmente a estratégia mais bem sucedida, utilizando os pontos fortes da organização para aproveitar oportunidades	<b>Estratégia WO: mini-maxi</b> Como estratégia de desenvolvimento para superar pontos fracos para aproveitar oportunidades
<b>Ameaças externas (T)</b> Falta de energia, concorrência, condições econômicas, mudanças políticas e sociais, produtos, serviços e tecnologia	<b>Estratégia ST: maxi-mini</b> Uso de pontos fortes para enfrentar ou evitar ameaças	<b>Estratégia WT: mini-mini</b> Parada temporária das operações, fechamento ou investimento conjunto para minimizar pontos fracos e ameaças

Figura 18 – Matriz SWOT para a Formulação de Estratégias segundo Wehrich.

Fonte: KOONTZ; WEHRICH; CANNICE, 2009, p. 139.

A análise SWOT desenvolvida por Porto localiza, nas linhas da matriz, as forças e fraquezas da organização e, nas colunas, as oportunidades e ameaças identificadas para a organização em um determinado cenário (MACROPLAN, 2007). Esse método foi inspirado em outra técnica de interação de variáveis – a Análise Estrutural, apresentada no Anexo II.

Elaborada a matriz, o próximo passo consiste na colocação de uma questão para cada combinação  $i,j$  formada, como segue:

- (a) Quadrante I: *interação das Forças com Oportunidades (FO)* - com que intensidade a Força " $F_i$ " auxilia a Companhia a capturar a Oportunidade " $O_j$ "?;
- (b) Quadrante II: *interação das Forças com Ameaças (FA)* - com que intensidade a Força " $F_i$ " auxilia a Companhia a neutralizar ou minimizar o impacto da Ameaça " $A_j$ "?;
- (c) Quadrante III: *interação das Fraquezas com Oportunidades (fO)* - com que intensidade a Fraqueza " $f_i$ " dificulta a Companhia a capturar a Oportunidade " $O_j$ "?;
- (d) Quadrante IV: *interação das Fraquezas com Ameaças (fA)* - com que intensidade a Fraqueza " $f_i$ " acentua o impacto da Ameaça " $A_j$ " sobre a Companhia?

Para cada resposta, é preciso estabelecer um peso (sistema de ponderação das interações) que varia de 0 - nenhuma intensidade, 1 - intensidade média e 2 - intensidade alta<sup>4</sup>. Preenchida a matriz, a etapa seguinte constitui-se no cálculo do somatório das colunas e das linhas, conforme apresentado na Figura 19.

Além disso, é possível calcular a densidade de cada Quadrante, utilizando-se a seguinte fórmula:

$$d Q_i = \left( \frac{\sum \text{Pontos Obtidos } Q_i}{\sum \text{Pontos Possíveis}^5 \text{ em } Q_i} \right) \times 100$$

Desse modo, são calculadas a:

- a) densidade de Q I (dQI), que representa as potencialidades de atuação ofensiva da organização (FO);
- b) densidade de Q II (dQII), que contabiliza a capacidade defensiva (FA) da empresa;

<sup>4</sup> Escalas mais amplas já foram testadas no preenchimento da matriz com grupos diversos e em setores distintos: 0, 1, 2 e 3; 1, 2, 3 e 4. No entanto, os resultados obtidos foram muito semelhantes aos realizados com esta escala simplificada (0, 1 e 2), além dessa última gerar menos dúvidas e divergências entre os membros do grupo.

<sup>5</sup> Os pontos possíveis referem-se à resposta máxima (intensidade 2) em todas as questões.

- c) densidade de Q III (dQIII), que demonstra as debilidades da organização para atuar ofensivamente (fO); e
- d) densidade de Q IV (dQIV), que evidencia as vulnerabilidades empresariais (fA).

Matriz de Avaliação Estratégica Instituição "X"		Oportunidades			Ameaças			Σ
		1. Ampliação do mercado em função da criação de blocos comerciais	2. Aumento da preocupação com questões socioambientais	3. Surgimento de políticas públicas favoráveis à indústria	1. Acirramento da concorrência	2. Volatilidade cambial	3. Entraves sistêmicos à competitividade	
Força	1. Excelente corpo gerencial	1	2	1	1	2	2	9
	2. Alta capacidade de produção	2	2	1	0	1	0	6
	3. Bom relacionamento com fontes de financiamento	0	0	2	0	2	1	5
Fraq.	1. Gestão financeira debilitada	0	2	0	0	0	1	3
	2. Quadro de pessoal pouco ativo e desatualizado	1	0	2	2	0	0	5
	3. Processo decisório muito centralizado	1	2	0	1	2	1	7
Σ Forças - Fraquezas		1	0	2	-2	3	1	

Figura 19 – Matriz de Avaliação Estratégica - Exemplo.

Fonte: Macroplan, 2007, p. 3.

Para o exemplo citado, a densidade de cada Quadrante totaliza: Q I = 61%, Q II = 50%, Q III = 44% e Q IV = 39%.

Adicionalmente, também é possível calcular:

- (a) a *capacidade ofensiva*, que indica o potencial de captura de oportunidades, considerando as forças e fraquezas da organização:  $dQI - dQIII$ ;
- (b) a *capacidade defensiva*, que indica a capacidade de neutralização de ameaças, em virtude das forças e fraquezas:  $dQII - dQIV$ ); e
- (c) o *posicionamento estratégico global*, que resulta da interação conjunta dos quatro quadrantes  $dQI + dQII - dQIII - dQIV$ .

Essas análises permitem uma série de interpretações que podem auxiliar a formulação de estratégias, explorando os quatro fatores: oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da organização.

As densidades dos Quadrantes, por exemplo, permitem avaliar as chances e os riscos da empresa em adotar uma atuação mais agressiva ou mostram a necessidade da organização de realizar movimentos mais defensivos. À semelhança de Weirich, considerando a análise qualitativa das interações de forças e fraquezas *versus* oportunidades e ameaças, Allison e Kaye (2005), sugerem que a análise dos quadrantes pode indicar áreas nas quais se deve investir, acionar defesas, tomar decisões em relação a captura ou não de oportunidades ou controlar os riscos e impactos das ameaças, conforme descrito na Figura 20.

	Oportunidades	Ameaças
Forças	<p><b>INVESTIR</b></p> <p>Uma clara combinação de forças e oportunidades leva a uma vantagem comparativa da organização sobre as demais</p>	<p><b>DEFENDER</b></p> <p>Áreas de ameaças combinadas com áreas de forças indicam a necessidade da organização em mobilizar recursos para bloquear as ameaças</p>
Fraquezas	<p><b>DECIDIR</b></p> <p>Áreas de oportunidade combinadas com áreas de fraqueza indicam a necessidade do uso de julgamento: investir ou não nas oportunidades; associar-se</p>	<p><b>CONTROLE DE RISCOS/DESINVESTIR</b></p> <p>Áreas de ameaça combinadas com áreas de fraqueza indicam a necessidade de “controle de riscos” ou de desinvestimentos</p>

Figura 20 – Tipos de Estratégia por Quadrante.

Fonte: Macroplan, 2007, p. 5, com base em Allison e Kaye (2005, p. 105).

Mas talvez estejam nas análises pontuais as maiores contribuições para a formulação de estratégias. Pelo modelo desenvolvido por Porto, é possível identificar, com os somatórios das linhas e das colunas, as forças e fraquezas mais importantes, as oportunidades com maior facilidade de captura pela organização e as ameaças as quais a organização está mais exposta.

Nesse sentido, o somatório das linhas da matriz dá um indicador da ‘motricidade’ de cada força ou fraqueza, permitindo a identificação das forças mais atuantes e das fraquezas mais prejudiciais em face das oportunidades e das ameaças extraídas do cenário analisado. Já o somatório das colunas fornece indicadores que identificam as oportunidades mais (e menos) acessíveis e as

ameaças mais (e menos) impactantes nesse mesmo cenário, considerando as forças e fraquezas atuais identificadas. Dessa forma, no campo das oportunidades, quanto mais positivo for o número associado a uma dada oportunidade, mais acessível ela será. No caso das ameaças, quanto mais positivo for o número associado a uma dada ameaça, mais a organização encontra-se protegida, e quanto mais negativo, mais a organização estará exposta (MACROPLAN, 2007).

Desse modo, no exemplo da Figura 19, tem-se:

- a força mais atuante: 1. Excelente corpo gerencial;
- a fraqueza mais prejudicial: 3. Processo decisório muito centralizado;
- a oportunidade mais acessível: 3. Surgimento de políticas públicas favoráveis à indústria; e
- a ameaça mais impactante para a organização: 1. Acirramento da concorrência.

Com a identificação desses pontos, a formulação de estratégias específicas para a captura de oportunidades ou para defender-se dos impactos das ameaças torna-se mais simples e imediata.

No entanto, cabe a ressalva de que o preenchimento da Matriz de Avaliação Estratégica por um grupo de pessoas visa objetivar a percepção qualitativa desse grupo por meio da quantificação das interações, uma a uma, dos elementos dispostos na matriz. Essa objetivação tem por finalidade, além da identificação dos elementos mais relevantes da matriz, a facilitação da formulação estratégica, sem pretender, contudo, substituir o processo decisório soberano do gestor (TOSTES, 2010). Adicionalmente, tal qual a utilização de outras ferramentas dessa natureza, os resultados apresentados representam a avaliação de determinado grupo de profissionais sobre a interação dos ambientes interno e externo à organização no momento da avaliação. Esses resultados serão, provavelmente, distintos quando a avaliação for realizada por outro grupo de pessoas da mesma organização ou em outro período de tempo.

Desde a sua aplicação no início da década de 90, esse método de análise *SWOT* tem sido aplicado no planejamento estratégico baseado em cenários de inúmeras organizações brasileiras, em setores econômicos os mais diversos, desde

o setor energético (ex: Petrobras), passando por setores de formação profissional (ex: Sistema S) e superior (diversas universidades privadas brasileiras), e de instituições lidadas à P&D (ex: FINEP, INPI, Embrapa).

### 3.2.3.2. Análise da Estrutura da Indústria

Para Michael Porter (1991), a lucratividade obtida por determinada empresa está intimamente ligada à estrutura da indústria na qual ela está inserida e é dentro da indústria que se constroem as regras competitivas. O autor argumenta que o grau de concorrência em uma indústria vai além do comportamento dos atuais concorrentes; ele depende de cinco forças competitivas básicas, apresentadas na Figura 21: (a) ameaça de entrantes potenciais, (b) poder de negociação dos fornecedores, (c) poder de negociação dos compradores, (d) ameaça de produtos substitutos e (e) rivalidade entre os concorrentes.

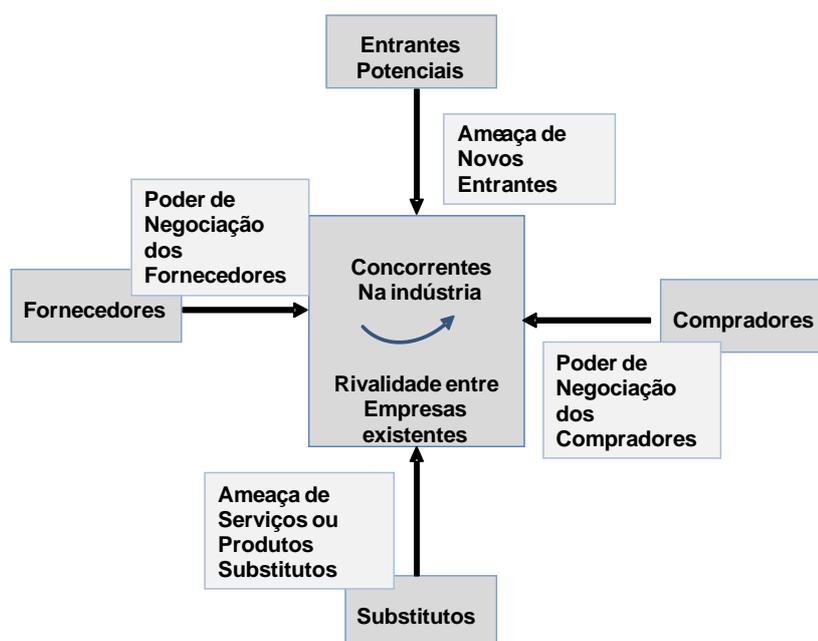


Figura 21 – Modelo das Cinco Forças Competitivas

Fonte: PORTER (1991, p. 23).

De acordo com Porter, a compreensão das regras da concorrência permite o posicionamento estratégico da empresa dentro da indústria de modo que os seus recursos ofereçam defesa contra as forças competitivas e influenciem no equilíbrio das demais forças. O desafio está em encontrar uma posição dentro da indústria onde a companhia possa melhor defender-se das forças ou influenciá-las

a seu favor. Desse modo, para dimensionar a intensidade de cada uma dessas forças, é preciso avaliar seus determinantes estruturais (PORTER, 1991).

A ameaça de entrantes potenciais é tão mais forte quanto menor for a barreira à entrada de novos *players* em determinada indústria e no mercado considerado. Novos entrantes trazem, geralmente, para a indústria novas capacidades, recursos e a pretensão de obter *market share*. Para tanto, costumam atuar mais agressivamente. Entre os determinantes do nível de barreira à entrada de novos *players* estão: economia de escala, diferenciação do produto e da marca, necessidade de capital, custos de mudança dos consumidores, acesso aos canais de distribuição, vantagens já obtidas pelas empresas estabelecidas, políticas governamentais restritivas à entrada de novos atores e possibilidades de forte retaliação das empresas atuais.

Os fornecedores mais poderosos da indústria em um mercado específico exercem influência sobre os demais atores por meio da ameaça de elevação dos preços ou de redução na qualidade dos bens e serviços oferecidos. Dentre os fatores que determinam o poder de negociação dos fornecedores estão o grau de concentração destes, a inexistência de insumos substitutos, a relevância dos seus insumos para os clientes, os altos custos de mudança de fornecedor por parte dos clientes e a ameaça concreta de que o fornecedor faça uma integração à jusante na cadeia.

Já os compradores (clientes) detêm o poder quando estão fortemente concentrados, realizam volumes elevados de compra, compram produtos padronizados que independem de fornecedores específicos, possuem informações privilegiadas sobre o fornecedor e podem apresentar uma ameaça concreta de integração à montante. Quando boa parte dessas condições são satisfeitas, os clientes podem barganhar preços menores, mais qualidade ou serviços adicionais, limitando a rentabilidade da indústria.

Produtos substitutos são aqueles que desempenham a mesma função do produto de determinada empresa. Eles reduzem os retornos potenciais de uma indústria ao ‘fixar um teto’ para os preços, a partir do qual torna-se mais interessante substituir o produto. Quanto mais atrativa a alternativa preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, maior será a pressão sobre os lucros da indústria. Entre os determinantes da possibilidade de substituição de

produtos estão o baixo custo ou a propensão à mudança por parte do consumidor e a possibilidade de apresentar a melhor relação benefício-preço.

Por fim, os concorrentes alteram a estrutura industrial ao competirem por uma posição mais privilegiada no mercado. O grau de rivalidade da concorrência depende de fatores tais como concorrentes numerosos e relativamente estáveis, crescimento lento da indústria, ausência de diferenciação ou de custos de mudança, custos fixos ou de armazenamento altos, necessidade de grandes aumentos de capacidade e barreiras de saída elevadas.

Ao rediscutir seu modelo, em 2008, Porter reitera as cinco forças definidas e rebate críticas recorrentes ao modelo referentes à necessidade do governo ser uma sexta força. Para o autor, a melhor maneira de entender a influência do governo sobre a competição é analisar o efeito de políticas públicas específicas sobre as cinco forças competitivas e argumenta que o envolvimento do governo não é inerentemente bom nem mau para a rentabilidade do setor (PORTER, 2008).

Outra crítica comum no modelo de análise da estrutural da indústria está baseada no caráter estático dessa análise. A esse respeito, Porter ressalta que a estrutura de um setor é relativamente estável e que, na prática, mudanças significativas em sua rentabilidade são pouco frequentes ao longo do tempo. No entanto, o autor reconhece que a estrutura de um setor está constantemente passando por ajustes modestos e que, por vezes, pode mudar abruptamente. Desse modo, é útil investigar as possibilidades de mudança na estrutura do setor estudado e, se for o caso, nas intensidades das cinco forças, avaliando as implicações para a estratégia.

### **3.2.3.3. Análise de Stakeholders**

O termo '*stakeholders*' foi introduzido na literatura por Freeman (1984) no livro *Strategic Management: a Stakeholders Approach* para caracterizar indivíduos, grupos ou organizações que podem afetar ou serem afetados pela realização dos objetivos da empresa. Em função dessa interação mútua, cada *stakeholder* possui interesse nas ações da organização e essa, reciprocamente, demanda apoio desses atores para realizar com sucesso as suas intenções.

De acordo com o autor, para considerar os *stakeholders* no processo de formulação de estratégia, alguns passos são fundamentais. Após a identificação dos *stakeholders*, é preciso analisar o comportamento de cada um deles em relação a cada questão estratégica, que pode variar de potencial cooperativo a ameaça competitiva, e buscar uma explicação lógica que fundamente esse comportamento. Em seguida, devem-se identificar as coalizões possíveis entre os vários *stakeholders* para que se possa, idealmente, agir sobre elas.

De acordo com Guimarães (2009), três tipos de análise de *stakeholders* são possíveis, como mostra a Figura 22: a análise centrada na organização, quando o foco é colocado exclusivamente nas relações da organização com seus *stakeholders*; a análise centrada em um determinado *stakeholder*, quando se avaliam as relações de um *stakeholder* específico com a organização e com os demais *stakeholders* pertinentes; e a análise centrada nas relações, quando o foco da análise é o conjunto de todas as relações pertinentes entre organização-*stakeholders* e entre *stakeholders-stakeholders*.

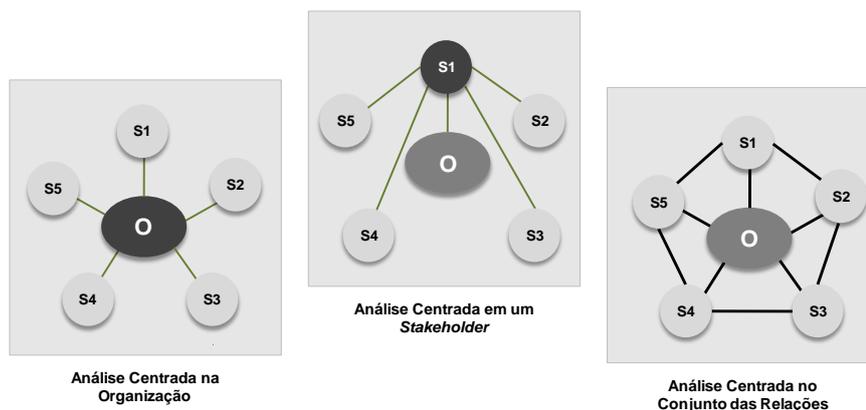


Figura 22 – Tipos de Análise de Stakeholders.

Fonte: GUIMARÃES (2009, p. 6).

Considerando a análise centrada na organização, Guimarães a define como uma

*“ferramenta de análise estratégica que visa a obtenção de um conhecimento exploratório sobre os relacionamentos, o poder de influência, os interesses e o potencial de cooperação e de ameaça dos stakeholders envolvidos com uma determinada organização, política, questão estratégica ou decisão”* (GUIMARÃES, 2009, p. 7).

O autor propõe o processo de análise apresentado na Figura 23. Esse processo, composto por seis etapas, tem início com a definição do objeto de análise, na qual

é delimitada a organização pesquisada e, quando já definida, a política, questão ou decisão estratégica que suscitará a análise. A etapa seguinte compreende a identificação e a seleção dos *stakeholders* a serem considerados, utilizando-se nessa atividade técnicas como entrevistas internas e externas com especialistas e autoridades, discussões ‘livres’ (*brainstorming*) com integrantes da organização, pesquisa bibliográfica e documental, e diálogos com alguns dos *stakeholders* inicialmente identificados de forma a permitir o esboço de um mapa dos *stakeholders*.



Figura 23 – Processo de Análise de *Stakeholders* Centrado na Organização.

Fonte: GUIMARÃES (2009, p. 8).

Nesse mapa, são posicionados os principais atores de modo a formar um sistema ou rede, que indique as relações básicas existentes entre eles. Segundo, ROWE *et al.* (1986), o princípio é o mesmo utilizado por ecologistas para descrever cadeias alimentares dentro do ambiente natural. A princípio, o mapa pode parecer um emaranhado confuso. No entanto, com a evolução da análise, os exemplos de interdependência vão surgindo naturalmente. Como exemplo, na Figura 24 tem-se um mapa dos *stakeholders* da Chesf, considerando a atividade de transmissão de energia elétrica no início dos anos 2000.

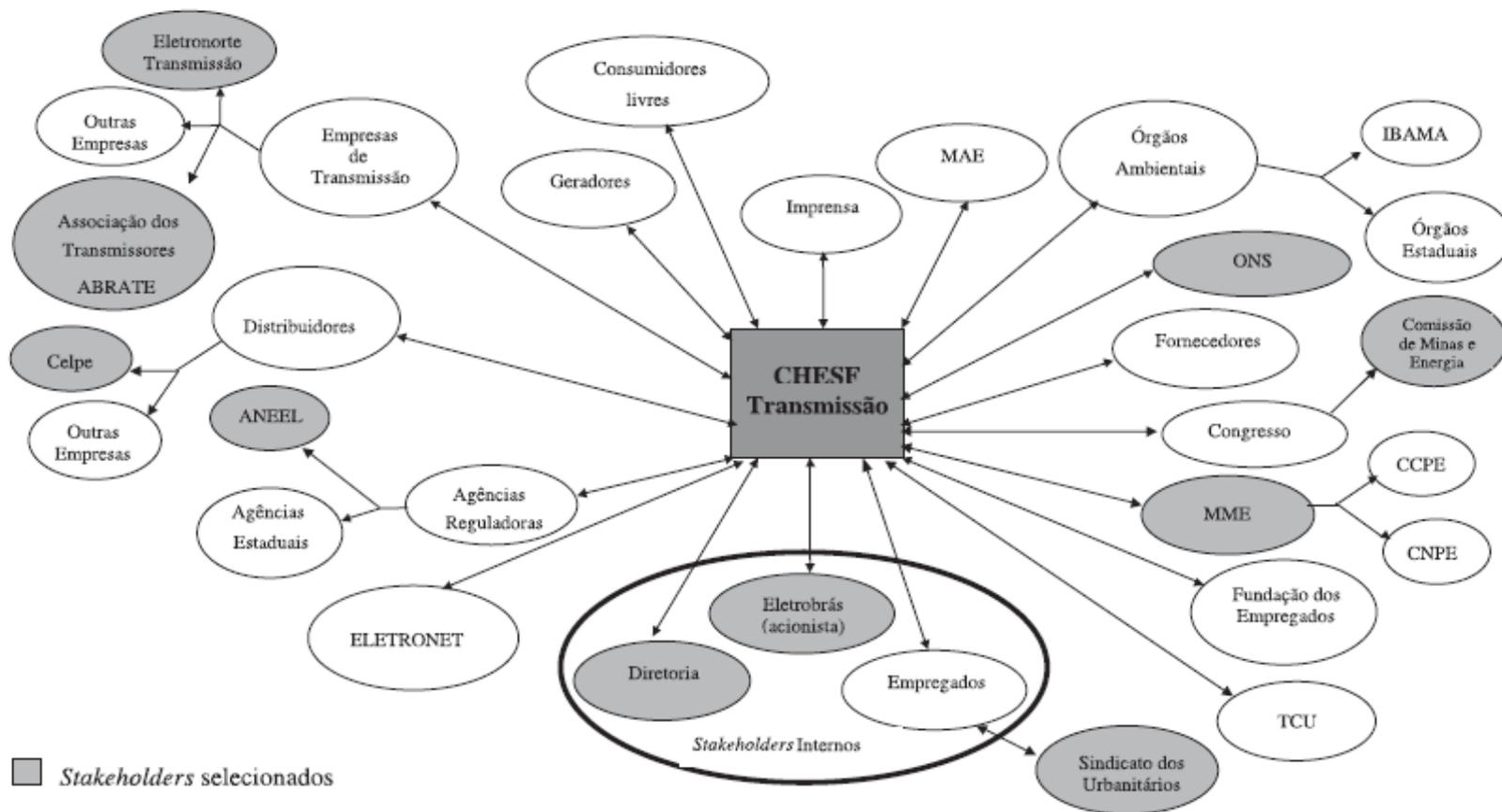


Figura 24 – Mapa dos Stakeholders da Atividade de Transmissão da Chesf

Fonte: PINTO; OLIVEIRA, 2004, p. 143.

Na terceira etapa da análise, Guimarães (2009) propõe avaliar as relações existentes da empresa foco com os *stakeholders* de modo a explicitar a sua natureza, bem como os aspectos críticos que caracterizam a interação entre os atores. Para o autor, a natureza das relações *stakeholder*-organização pode ser classificada em temas como supervisão, definição de políticas setoriais, coordenação e articulação, regulação e normatização, fiscalização formal-legal, financiamento, consumo de produtos e serviços, fornecimento de insumos e outros recursos, concorrência, parceria, troca de informações etc.

Já os aspectos críticos descrevem os pontos relevantes do relacionamento entre o *stakeholder* e a organização capazes de gerar conflitos ou suscitar alianças em torno de um objetivo comum. Desse modo, a identificação dos pontos críticos do relacionamento entre a organização e seus *stakeholders* visa melhorar a compreensão dos fatores positivos e negativos que predominam nas interações entre esses atores. Como exemplo, considerando o relacionamento entre uma empresa pública no Brasil e o *stakeholder* Tribunal de Contas da União, esse pode ser caracterizado pela sua natureza de fiscalização formal-legal, cujo foco está centrado na fiscalização do cumprimento de normas e procedimentos legais (burocracia administrativa) e no uso adequado dos recursos financeiros.

Algumas dessas relações existentes, no entanto, podem ser alteradas no futuro se forem considerados contextos macroeconômicos, sociais, políticos, tecnológicos, legais etc. alternativos. Nesse caso, em cada contexto ou cenário alternativo, devem ser analisados possíveis ajustes no quadro de relações existentes identificado. Esse é o escopo da etapa 4 proposta na Figura 23. Os ajustes podem contemplar:

- alterações na natureza e nos pontos críticos das relações *stakeholder*-organização existentes;
- surgimento de novos tipos de relações entre os *stakeholders* e a organização; e
- emergência de um novo *stakeholder* relevante.

As etapas 5 e 6 consistem no dimensionamento dos potenciais de ameaça e de cooperação dos *stakeholders* em relação à organização, decorrentes da natureza

e dos pontos críticos das relações identificadas entre eles e do mapeamento das estratégias da organização para lidar com cada um deles.

Savage *et al.* (1991) consideram variáveis-chave na análise dos *stakeholders* tanto a possibilidade de hostilidade ou ameaça de cada um deles em relação à organização, quanto o potencial de cooperação que pode existir ou ser construído no relacionamento entre ambos. Para Guimarães (2009, p. 28), o

*“potencial de ameaça representa a possibilidade de impactos negativos sobre o desempenho organizacional que podem advir das relações e interações, atuais e potenciais, entre o stakeholder e a organização e o potencial de cooperação consiste nas possibilidades e capacidade de colaboração e apoio entre o stakeholder e a organização, em função das interações entre eles, que podem contribuir para o desempenho organizacional”.*

A capacidade de ameaça de um *stakeholder*, contudo, depende do seu poder sobre a organização e esse poder estabelece-se em função da relevância do *stakeholder* para o negócio da organização. Por outro lado, o potencial de cooperação de um *stakeholder* pode ser parcialmente determinado por sua capacidade de expandir positivamente sua interdependência com a organização (SAVAGE *et al.*, 1991). Entre os fatores, elencados por Savage *et al.*, que afetam o potencial de ameaça e de cooperação de um *stakeholder* em relação à organização podem ser citados:

- o grau de controle do *stakeholder* sobre os recursos estratégicos da organização;
- o poder legal, regulatório e de fiscalização-controle do *stakeholder* sobre decisões, recursos e ações da organização;
- o contexto do *stakeholder*: evolução e jogos de poder e interesse vigente;
- os movimentos estratégicos e as estratégias relevantes do *stakeholder*;
- o histórico das relações do *stakeholder* com a organização;
- a capacidade e propensão de dirigentes, gestores e técnicos do *stakeholder* para a formação de coalizões e para o enfrentamento de conflitos; e
- a cultura organizacional dominante no *stakeholder* (burocrática, profissional, empreendedora, inovadora).

Considerando esse conjunto de fatores, Guimarães (2009) utiliza a avaliação proposta por Savage *et al.* para classificar as relações entre a organização e seus

principais *stakeholders*, a qual avalia qualitativamente o grau de ameaça (alto, baixo) e de cooperação (alto, baixo) de cada ator selecionado, localizando-o em um dos quatro quadrantes da Figura 25 e sugerindo estratégias genéricas para o gerenciamento de cada um desses atores.

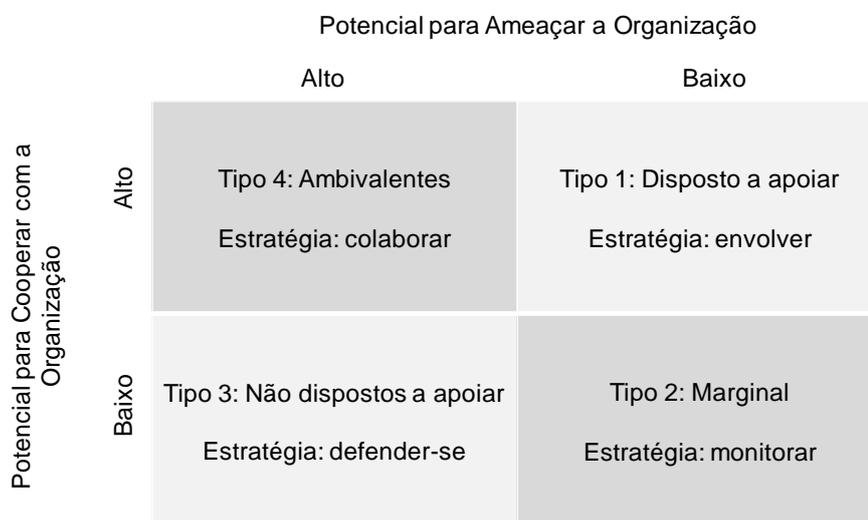


Figura 25 – Diagnóstico de *Stakeholders* Organizacionais.

Fonte: SAVAGE *et al.*, 1991, p. 65.

Os *stakeholders* do tipo 1 são pouco ameaçadores e têm boas possibilidades de apoiar a organização. Eles, geralmente, são propensos a formar parcerias, coalizões e alianças estratégicas e interagem mais frequentemente com a organização. Para esses atores, a estratégia mais adequada é *envolvê-los*, estabelecendo parcerias e alianças em torno dos interesses comuns, trocando continuamente informações que possam repercutir nas relações e nos interesses mútuos, e avaliando sistematicamente a sua satisfação em relação às ações da organização.

Os *stakeholders* do tipo 2 possuem reduzido potencial tanto para a cooperação quanto para ameaçar a empresa. Desse modo, em geral, não apresentam grande importância para o desempenho, o funcionamento e a evolução da organização. Nesse caso, a estratégia recomendada para a organização seria a de apenas *monitorá-los*, avaliando seus momentos estratégicos e as possibilidades de mudanças de *status* dentre os tipos de *stakeholders*.

Os atores do tipo 3 são os mais ameaçadores, uma vez que possuem alto poder ou influência sobre recursos-chave da organização e têm objetivos e interesses conflitantes ou desconectados dos da organização. Sendo assim, a

estratégia mais adequada seria a de *defender-se*, procurando reduzir a dependência do recurso estratégico dominado pelo *stakeholder*, adotando estratégias com vistas a fortalecer a imagem da organização perante esse tipo de ator, competindo com ele de acordo com a relação de forças existente e monitorando seus movimentos estratégicos.

Os *stakeholders* do tipo 4 são ambivalentes por apresentarem simultaneamente elevado potencial para cooperação e para ameaçar a organização. Assim, eles geram grandes incertezas para a organização, podendo constituírem-se em grandes colaboradores ou fortes adversários. Nesse caso, a estratégia sugerida é a de *colaboração*, buscando fortalecer a relação organização-*stakeholder* de forma a explorar as possibilidades de colaboração – parcerias, fusões, alianças estratégicas, consórcios, contratos – e inibir o potencial ameaçador desse ator.

Dentre as escolas de pensamento estratégico, a que considera o planejamento como instrumento para o aprendizado vem ganhando relevância na literatura de estratégia. Por constituir o terceiro pilar do referencial teórico que embasa o Modelo Integrador proposto neste trabalho, o planejamento como aprendizado é discutido de forma aprofundada no próximo item.

### **3.2.4. O Planejamento como Aprendizado**

Como mencionado, a perspectiva de planejamento como aprendizado foi introduzida na discussão acadêmica nas abordagens de planejamento adaptativo, nas quais a organização aprende ao planejar em etapas, adaptando-se ao ambiente. Desse modo, para investigar o aprendizado nas organizações, mostra-se útil discorrer antes sobre o planejamento adaptativo, tema do subitem a seguir.

#### **3.2.4.1. Planejamento Adaptativo**

O planejamento adaptativo caracteriza-se pela integração da necessidade de adaptação ativa com uma visão normativa, no nível dos valores, que torna possível a avaliação da ação a cada passo e a redefinição dos passos seguintes.

Segundo TRIST (1976a), o aspecto mais relevante aqui, e muitas vezes negligenciado, é a *apreciação* que une julgamentos de valor e de fatos (VICKERS, 1965), dando consistência ao aprendizado organizacional. Para o

autor, o planejamento adaptativo preocupa-se com a criação de organizações sociais de adaptação capazes de um aprendizado contínuo, que defendem a primazia do nível normativo, a posição pró-ativa e a participação de grupos de interesse múltiplos para alcançar a implementação. A todo momento, procura-se estabelecer uma nova ordem negociada, que é retroalimentada com as consequências das ações anteriores, incorporando modificações na sua evolução.

Melo (1987) ressalta a distinção feita por Cohen (1983) em relação à formulação e à implementação de políticas (ou projetos de sistemas) ao assumirem características holísticas ou incrementais. A combinação desses dois eixos pode gerar desde o planejamento utópico – que combina a formulação holística com a implementação em um único passo – até uma atitude caracterizada como *'laissez-faire'*, em que prevaleceria a postura incremental em relação a ambos os aspectos; passando pelas abordagens consideradas mais apropriadas para lidar com sistemas complexos: aquelas que combinam uma formulação holística – embora sem estado final rigidamente definido – com uma implementação que considera um alto grau de interação, diálogo, negociação e a contínua reformulação do estado a ser atingido dentro de uma perspectiva de valores compartilhados.

Essas abordagens favorecem o aprendizado organizacional e a postura adaptativa. Para Melo (1987):

*“a impossibilidade de se especificar um estado desejado definitivo, a priori, requer uma contínua reflexão sobre as ações realizadas e suas conseqüências, de modo que o aprendizado ocorrido durante o processo venha a contribuir para a melhor formulação de uma imagem apropriada para o sistema. Desse modo, o esforço de planejamento orienta-se para o processo e origina-se na busca de se propiciar um aprendizado social adaptativo, capaz de reproduzir um futuro desejável.” (p. 45).*

A adoção da postura adaptativa requer tipos de respostas distintos para lidar com situações impactantes diversas, sendo as respostas influenciadas pela atitude de cada ator ou organização em face das mudanças. ACKOFF (1973; 1974) identificou quatro diferentes posturas de planejamento: a inativa, a reativa, a pré-ativa e a interativa ou pró-ativa.

A postura inativa representa uma visão extremamente conservadora quanto às mudanças que poderiam vir a acontecer no futuro. Os inativistas estão satisfeitos com o rumo corrente dos acontecimentos e acreditam que qualquer

intervenção tem alto risco de tornar as coisas piores. Para eles, as mudanças ambientais e sociais são ou ilusórias ou reais, mas superficiais e temporárias. Eles buscam estabilidade e sobrevivência, reagem fortemente a qualquer tentativa de mudança e, conseqüentemente, são céticos em relação ao planejamento.

A postura reativa apresenta-se como corretiva e não de aspiração. Os indivíduos com essa postura preferem o estado anterior ao atual e tentam reagir de modo a voltar à situação original. Eles lidam mais confortavelmente com o antigo e familiar em detrimento do novo e não familiar; são nostálgicos e apresentam uma filosofia de gestão mais reacionária. Procedem em termos da ‘arte do possível’. Para manter sob controle as ações organizacionais, eles fazem uso do controle dos recursos financeiros. Para eles, o orçamento é tudo o que existe em relação ao planejamento.

Os pré-ativistas acreditam que o mundo está mudando significativamente e que as mudanças podem constituir-se tanto oportunidades quanto sérios problemas, a depender da atitude daqueles por elas afetados. Na postura pré-ativa, o futuro será melhor que o presente e o passado se as pessoas se prepararem para ele, estabelecendo metas viáveis e desejáveis, baseadas na predição e na preparação, no que é calculável. Eles não querem apenas fazer o suficiente, e sim o melhor possível. Querem otimizar.

A postura interativa é adotada por aqueles que procuram fazer acontecer o que desejam. Eles tentam eliminar, quando possível, as ameaças e não meramente se preparar para elas e tentam criar e não meramente explorar as oportunidades. Isso significa adotar um papel ativo, provocando a mudança e direcionando-a para um caminho desejado. Nesse sentido, para Trist (1976, p. 228), “*o planejamento pró-ativo envolve inovação enquanto a mudança sistêmica for considerada uma exigência*”, mas seu resultado é incerto, ou seja, incalculável.

O Quadro II apresenta uma síntese de três das quatro posturas de planejamento delineadas por Ackoff, excluindo a postura inativa.

A postura pró-ativa é considerada de difícil adoção por requerer dos gerentes contínua avaliação do ambiente externo e das capacidades internas da organização, além de uma capacidade mais sofisticada de visualizar o futuro, presente em abordagens como a construção de cenários prospectivos. Configurar

um novo ambiente requer a habilidade de criar e buscar controlar o próprio destino por meio de modificações nesse ambiente. Para tanto, essa postura exige boa dose de ousadia, experimentação e monitoramento contínuo das ações implementadas e de suas consequências, resultando na constante redefinição do ‘destino desejado’.

Quadro II – Posturas de Planejamento

Reativa	Pré-ativa	Pró-ativa ou Interativa
Espere e veja	Preveja e prepare	‘Faça acontecer’
Satisfação	Otimização	Adaptação
Viabilidade	Contingência	Inovação

Fonte: TRIST, 1976, p. 229.

Além da postura ativa e do aprendizado organizacional, o planejamento adaptativo apresenta outras características diferenciadas, identificadas por Melo (1997; 2001), tais como a participação e o compromisso dos membros da organização com os resultados das ações, a flexibilidade na redefinição dos objetivos e a ampliação do foco para o nível interorganizacional. Nas palavras de Melo (1997), são características do planejamento adaptativo:

- *“Extensão do processo de planejamento para abranger o nível normativo, convertendo a discussão de valores compartilhados em base para o estabelecimento de direções comuns, a serem seguidas pelas diversas partes que se envolvem nesse processo.*
- *Ênfase na formulação da problemática, focalizando o domínio interorganizacional e buscando entender as inter-relações entre as organizações membros e o impacto causado por essas inter-relações em cada componente do domínio.*
- *Proposição de uma adaptação ativa, adotando a postura pró-ativa, pela qual se procura influir no ambiente de modo que esse se torne mais favorável aos propósitos da organização.*
- *Busca de um grau ótimo de envolvimento dos membros, os quais, por uma participação ativa, tornam-se corresponsáveis pelos resultados das ações planejadas.*
- *Flexibilidade, com constante apreciação dos objetivos formulados e contínua avaliação das ações implementadas, permitindo a redefinição de rumos.*
- *Adoção da metodologia de pesquisa-ação, que possibilita o aprendizado organizacional por meio da reflexão sobre os efeitos das ações realizadas, com a consequente identificação de novos conceitos, caminhos e métodos.*
- *Busca de transformação radical do sistema, tentando torná-lo sempre mais compatível com seu domínio interorganizacional. Isso é tentado por meio de processos integrados e coordenados.”* (p. 160-161).

Algumas dessas características, senão todas, estão presentes na Abordagem da Escolha Estratégica, citada entre as abordagens de Mudança não Sinóptica dos Sistemas. Essa metodologia, proposta por Friend e Jessop (1969), tem por objetivo o planejamento em ambientes com alto grau de incerteza, administrando essa incerteza com base no “*equilíbrio dinâmico entre as pressões por compromissos e o interesse por um entendimento mais completo, progredindo sempre de maneira conscientemente incremental*”. (FRIEND, 1984, P. 5).

De acordo com Hickling (1974), a Abordagem da Escolha Estratégica busca a melhor solução para problemas complexos e a solução de problemas inter-relacionados no tempo e no espaço constitui a essência do planejamento relevante. Para o autor, os termos ‘abordagem’, ‘escolha’ e ‘estratégica’ agregam conceitos que remetem à busca da melhor opção na tomada de decisão. ‘Abordagem’ engloba processos, linguagem e métodos de análise; ‘escolha’ está relacionada à distinção entre Plano Diretor e Pacote de Compromissos; e ‘estratégica’ refere-se aos pontos sob os quais uma decisão deve ser tomada, compreendendo itens como incerteza, interconectividade, tempo e espaço.

A ideia basilar dessa abordagem está centrada no reconhecimento da incerteza como algo para ser trabalhado, e não ignorado, rechaçado ou contraposto como em outras metodologias de planejamento. A incerteza, por sua vez, está presente nos conflitos técnicos e políticos do processo de tomada de decisão, quais sejam: simplificação  $\times$  complexidade, urgência da decisão  $\times$  informação; compromissos  $\times$  flexibilidade; e incrementalismo  $\times$  abrangência (HICKLING, 1974). Mas, se a incerteza é inevitável, ela deve ser inserida no processo de tomada de decisão e, para lidar com ela, duas opções são possíveis: tentar reduzi-las ou aceitá-la.

Para a redução da incerteza ambiental, recorre-se a mais pesquisas e buscas de informações; para a diminuição da incerteza sobre valores, procura-se clarear os objetivos e as diretrizes políticas; e para a redução da incerteza relativa a áreas relacionadas, investigam-se mecanismos de coordenação de ações e de visão holística (MELO, 1988; PIZZO; MELO, 2006). Para a aceitação da incerteza, é requerida uma capacidade de adaptação que combina intercambialidade e flexibilidade (MELO, 1988). Primeiro, é preciso conhecê-la por meio de técnicas como *análise de risco* e de *limites de surpresa* e, em seguida, acomodá-la,

levando em conta a *robustez*, na qual apenas as boas soluções são consideradas (HICKLING, 1974).

O método utilizado na Abordagem da Escolha Estratégica compreende, além da identificação do problema, a busca de soluções, a expressão de preferências, a explicitação das incertezas latentes, a seleção de ações exploratórias e a seleção de compromissos imediatos (MELO, 1988). Para a busca de soluções, a ferramenta principal consiste na Análise de Áreas de Decisão Interconectadas (*Analisis of Interconnected Decision Areas – AIDA*). Essa ferramenta permite

*“identificar áreas de decisão, compostas por opções mutuamente excludentes e, a partir daí, explicitar as incompatibilidades entre as opções oponentes de áreas distintas, buscando propor alternativas de ações consistentes formadas por opções provenientes das diversas áreas. [...] Define-se, então, um ‘conjunto de ações’, formado por ‘ações imediatas’, resultantes de decisões tomadas sem demora, e ‘ações postergadas’, dependentes de decisões posteriores. Essas últimas devem basear-se no resultado de ‘ações exploratórias’, que buscam reduzir o grau de incerteza”.* (MELO, 1988, p. 5)

Desse modo, o gerenciamento da incerteza está presente no Pacote de Compromissos resultante do processo. Distintamente do Plano Diretor – uma visão fechada de um estado final –, o Pacote de Compromissos compreende tanto as ações imediatas quanto as postergadas, associadas às ações exploratórias, e complementadas por um conjunto de planos contingenciais (MELO, 1988).

Esse tipo de planejamento, com opções em aberto e em constante adaptação, está no cerne do Modelo Integrador proposto neste trabalho e desenvolvido mais adiante.

Para Melo (2001), o planejamento adaptativo, incluindo a Abordagem da Escolha Estratégica, constitui um processo de aprendizado contínuo, alimentado pelo envolvimento e pelo compromisso daqueles que são por ele afetados e pela constante (re)avaliação e (re)definição das ações e dos objetivos e metas a serem atingidos, atribuindo flexibilidade a um processo que permanece aberto e em contínua evolução.

A metodologia de pesquisa-ação utilizada no planejamento adaptativo, e analisada mais detalhadamente no Capítulo 5, preconiza a reflexão sobre a experiência à luz da teoria, aproximando teoria e realidade de modo a permitir tanto a geração e o desenvolvimento de conhecimento no nível teórico, quanto sua

aplicação no nível prático, e a possibilitar a emergência do aprendizado em diversos níveis: individual, organizacional ou interorganizacional.

Segundo Melo (2001), a ampliação do foco do planejamento adaptativo para o domínio interorganizacional propicia um entendimento das inter-relações entre organizações, grupos ou pessoas e permite a formulação de estratégias mutuamente dependentes, cooperativas e integradas, que melhor absorvem os impactos das incertezas ambientais.

Desse modo, o tecido organizacional formado torna-se mais resistente à turbulência por adquirir características de flexibilidade em resposta às demandas ambientais. Isso é particularmente importante para a pesquisa experimental desenvolvida neste trabalho, que promoveu a definição de estratégias corporativas de um sistema empresarial, o qual tradicionalmente delineava seus movimentos estratégicos isoladamente. Desse modo, todo o processo de discussão, análise e formulação de estratégias a partir de cenários e seus desdobramentos posteriores evidenciavam a necessidade de aprendizado nos três níveis, permitindo o desenvolvimento de cada indivíduo dentro de um grupo heterogêneo, do grupo como um todo e do transbordamento desse desenvolvimento para cada uma das empresas componentes e para o sistema empresarial como um todo.

Colocado em destaque nas abordagens de planejamento adaptativo, o aprendizado nas organizações vem sendo objeto de estudo específico por diversos autores preocupados com o desenvolvimento organizacional e com os mecanismos que facilitam os processos de aprendizagem nas empresas, como será visto no subitem a seguir.

#### **3.2.4.2. Aprendizagem Organizacional**

Argyris e Schön (1974; 1978) definem a aprendizagem organizacional como o processo voltado para a detecção e a correção de erros de forma a permitir que as organizações alcancem os seus objetivos atuais. No entanto, a literatura relacionada a esse campo, assim como o próprio conceito de aprendizagem, encontra-se ainda fragmentada, ora enfocando a aprendizagem sob o ponto de vista do indivíduo pertencente a uma organização social, ora enfocando a própria organização como objeto de análise, carecendo, portanto, de integração e sistematização teórica (VILLARDI; LEITÃO, 2000).

Almeida (2006), em recente revisão de literatura sobre o tema, demonstra a pulverização do conceito de aprendizagem organizacional (*organizational learning*) ao apresentar definições distintas de autores como Kolb (1984), March (1991), Kim (1993), McGill *et al.*, (1993), além de Argyris e Schön (1974) e do conceito mais recente de ‘organização de aprendizagem’ (*learning organization*), cunhado por Senge (1999).

Nesses conceitos, a aprendizagem organizacional é considerada tanto um processo de geração de conhecimento a partir da reflexão sobre a experiência vivenciada por indivíduos, grupos ou organizações, quanto um meio para a discussão e convergência de percepções, ideias e valores compartilhados com reflexos nos modelos mentais desses indivíduos e implicações nos grupos ou organizações em que estão inseridos. Desse modo, a aprendizagem organizacional deve contemplar necessariamente esses dois níveis associadamente – o indivíduo e a organização ou grupo social –, visto que o processo é enriquecido quando o fluxo de informações e de *insights* gerados ocorre em ambas as direções, do indivíduo para a organização ou grupo e vice-versa.

Para Senge (1999), a ‘organização de aprendizagem’ é aquela capaz de criar um ambiente apropriado ao aprendizado. Ela é dotada de inteligência suficiente para harmonizar cinco habilidades – o pensamento sistêmico, o domínio pessoal<sup>6</sup> para identificar e perseguir objetivamente o que se quer alcançar, os modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada e a aprendizagem em equipe –, que, juntas, permitem às pessoas experimentar coletivamente uma liberdade de pensamento e de ação que as conduz a resultados desejados, alimentando um ciclo positivo, no qual aprendem continuamente a aprender em conjunto. Para o autor, a viabilidade das organizações inteligentes é suportada pela premissa de que todos são, de uma forma ou de outra, aprendizes e que, pelo menos em algum momento da vida, desfrutaram o prazer de aprender em conjunto, produzindo resultados extraordinários. Ou seja, fizeram parte de uma ‘organização inteligente’, qualquer que tenha sido o seu formato.

---

<sup>6</sup> Senge entende por ‘domínio pessoal’, “*a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente*” (1999, p. 41)

Senge ressalta a importância do desenvolvimento concomitante das cinco habilidades, ou disciplinas, e coloca o pensamento sistêmico como a disciplina que integra as demais; como um amálgama que une as partes formando um todo coerente de valor superior à contribuição somada de cada uma das partes. Sem o pensamento sistêmico, a visão, embora compartilhada, distancia-se da realidade pela falta de conhecimento acurado das forças a serem dominadas para torná-la possível. Por outro lado, o pensamento sistêmico requer o desenvolvimento dos modelos mentais, da aprendizagem em equipe e do domínio pessoal para realizar todo o seu potencial:

*“os modelos mentais concentram-se na abertura necessária para revelar as limitações em nossas formas atuais de ver o mundo. A aprendizagem em equipe desenvolve a habilidade dos grupos de buscarem uma visão do quadro como um todo, que está além das perspectivas individuais. E o domínio pessoal estimula a motivação pessoal de aprender continuamente como nossas ações afetam nosso mundo.”* (SENGE, 1999, p. 46).

Enfim, Senge denomina ‘organização inteligente’ aquela que aprende e continuamente expande sua capacidade de criar seu futuro, indo além da mera sobrevivência. Ela capta o significado mais profundo de ‘aprendizagem’, qual seja uma alteração fundamental no modo de ver as coisas ou uma verdadeira mudança mental.

Para defender a ideia de que desafiar os modelos mentais vigentes pode gerar benefícios incomensuráveis para a organização, De Geus (1988) utiliza o caso de sucesso vivido pela Royal Dutch/Shell no início da década de 70, quando um exercício de cenários prospectivos colocou os executivos da empresa diante da possibilidade de um cenário futuro, antes impensável, de alta abrupta dos preços do petróleo com sérias implicações para a produção e o refino de petróleo no mundo. Por ter tido a oportunidade de pensar antecipadamente sobre essa possibilidade, a empresa pôde reagir mais rapidamente que os concorrentes quando a ruptura de fato aconteceu, obtendo verdadeiras vantagens competitivas.

De acordo com o autor, a adaptação contínua e o crescimento em um ambiente dinâmico dependem do que ele denominou de ‘aprendizagem institucional’, significando o processo pelo qual as equipes gerenciais compartilham os seus modelos mentais sobre a empresa, os mercados e os concorrentes (DE GEUS, 1988). Para ele, o processo de aprendizagem institucional é um processo de desenvolvimento da linguagem. À medida que o

conhecimento implícito de cada membro (aprendiz) torna-se explícito, seu modelo mental converte-se em uma das peças que compõem o modelo institucional. Desse modo, De Geus acredita no aprendizado gerado, tanto pelo indivíduo quanto pelo grupo a que ele pertence, quando determinado tema é colocado em discussão e os pontos de vista individuais são confrontados e debatidos até que se forme uma visão compartilhada comum.

Para analisar o aprendizado no âmbito individual, Kolb (1973) buscou entender a forma como as pessoas aprendem e identificou um modelo de aprendizagem experimental inspirado nos trabalhos de psicologia social de Lewin (1947) e nos estudos no campo educacional dos anos 50 e 60. O modelo concebido consiste em um ciclo (laço) que perpassa 4 estágios, como mostra a Figura 26.



Figura 26 – Modelo de Aprendizagem Experimental.

Fonte: Kolb, 1973, p. 2.

Nele, as experiências concretas servem de base para a observação e a reflexão, que são assimiladas e confrontadas com a teoria existente de forma a gerar novos conceitos e proposições para a ação em novas situações. Essas proposições levadas à ação completam o ciclo, criando novas experiências concretas.

O núcleo do modelo é uma descrição simples do laço de aprendizagem, de como a experiência é traduzida em novos conceitos, que, por sua vez, são usados como guias na escolha de novas experiências e, desse modo, o laço se

retroalimenta para enriquecer o processo de aprendizado, viabilizado por meio da metodologia de pesquisa-ação (ver Capítulo 5).

Kolb (1973) ressalta, no entanto, que, para o aprendizado ser efetivo, o ‘aprendiz’ deve possuir quatro tipos diferentes de habilidades para:

- a) vivenciar uma ‘*experiência concreta*’;
- b) observar e refletir sobre essa experiência (‘*observação reflexiva*’), analisando-a sob várias perspectivas;
- c) criar conceitos abstratos que integram suas observações com as teorias existentes (‘*conceitualização abstrata*’); e
- d) introduzir os novos conceitos em outras experiências concretas (‘*experimentação ativa*’).

Entretanto, é muito difícil reunir essas quatro habilidades em um único indivíduo, mesmo porque há uma tensão existente entre experiência concreta e abstração teórica de um lado e entre ação e observação/reflexão de outro. Desse modo, Kolb ressalta que cada indivíduo possui um estilo de aprendizado à medida em que transita sobre duas dimensões – ativa *versus* reflexiva e abstrata *versus* concreta. O autor, após estudar cerca de 800 gerentes e estudantes de gestão, identificou quatro estilos de aprendizagem:

- o *convergente*, que reúne as habilidades de aprendizado de ‘conceitualização abstrata’ e ‘experimentação ativa’, mais afeito à experimentação de uma nova teoria;
- o *divergente*, que, explora as habilidades de ‘experiência concreta’ e ‘observação reflexiva’, examinando uma experiência sob perspectivas distintas;
- o *assimilador*, que combina habilidades de observação e reflexão para criar modelos teóricos, ou seja, de ‘observação reflexiva’ e ‘conceitualização abstrata’; e
- o *adaptador*, no qual prevalecem as habilidades associadas à ação (fazer as coisas) e experimentação (assumir riscos): ‘experiência concreta’ e ‘experimentação ativa’.

Kolb argumenta que também as organizações desenvolvem diferentes estilos de aprendizagem – ou de modos de tomada de decisão ou de solução de problemas –, seja como resposta às diferentes demandas e características do ambiente externo, seja como reflexo do comportamento organizacional, que pode ser mais ativo e propenso à experimentação ou mais analítico e afeito à abstração. Mesmo dentro de uma mesma organização, diferentes estilos coabitam para fazer face às características distintas de unidades organizacionais que lidam com aspectos tão díspares como a operação, o *marketing* ou a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação.

No entanto, é justamente essa diversidade de estilos de aprendizagem no âmbito intraorganizacional que, se bem gerenciada, contribui para a sua efetividade. De acordo com Kolb (1973), a aprendizagem organizacional é otimizada quando as habilidades, contraditórias por natureza, de ação *versus* reflexão e de participação concreta *versus* distanciamento analítico convivem em equilíbrio. No entanto, quando apenas uma ou duas delas prevalecem sobre as demais, o que é geralmente comum no âmbito individual, a eficácia do aprendizado a longo prazo fica reduzida.

Nesse sentido, o espaço organizacional mostra-se mais apropriado ao aprendizado quando agrega indivíduos com características, formação e estilos de aprendizagem diversos e estimula a interação de perspectivas diferentes, e até mesmo conflituosas, gerenciando uma ‘tensão criativa’ e um ‘princípio integrador’ (SENGE, 1990) que produz soluções inteiramente novas no mercado.

Para Martin (2007), essa é a característica principal dos líderes de sucesso. O autor argumenta que o processo de tomada de decisão por parte da maioria dos líderes bem sucedidos se baseia na capacidade deles de contemplar ideias opostas e aparentemente excludentes, sintetizando-as em uma terceira solução integradora. Desse modo, bons líderes têm como importante habilidade o raciocínio integrativo, que comporta uma visão holística que os capacita a compreender o todo, analisando pontos conflitantes e tomando uma decisão criativa e superior. Assim, líderes de sucesso reuniriam quase todas as habilidades de aprendizagem identificadas por Kolb, ao observar e refletir sobre as situações concretas segundo diversas óticas, integrar essas análises em uma solução inovadora e implementá-las

Nesse campo, a utilização de cenários exploratórios pelas organizações traz uma contribuição ímpar para o processo de aprendizagem ao permitir aos seus membros contemplar visões alternativas, e até mesmo conflitantes, do ambiente externo e discutir implicações para a organização, criando variações que conduzem a diversas reflexões e estimulam a geração de estratégias diversas, desde as tradicionais às criativas e não convencionais. Assim, a abordagem de cenários cria na organização um atitude de *tolerância a perspectivas divergentes*, o que enriquece o processo de aprendizagem.

Ao discutir o laço de aprendizagem de Kolb, Van der Heijden (1996) ressalta a função do processo de aprendizado na inter-relação das diversas perspectivas ou escolas de estratégia. Segundo o autor “*o laço de aprendizado descreve o processo de desenvolvimento de estratégia em sua integração de experiência, racionalidade e ação em um fenômeno holístico*”. (VAN DER HEIJDEN, 1996, p. 38).

Nesse sentido, o modelo baseia-se na ideia de desenvolvimento contínuo, passo a passo, do paradigma processual a partir de uma experiência concreta, que pode ser emergente, previamente deliberada ou mesmo uma variação em relação à direção deliberada, para novamente agir sobre outras experiências. Não há a ‘resposta correta’ do planejamento racional porque a ambiguidade e a incerteza estão presentes, mas não está excluído algum tipo de racionalidade subjacente à análise e à proposição de novas ações, dado que o homem é, por natureza, um ser racional (Figura 27).

Para o autor, “*o desvio da estratégia emergente em relação à pretendida é a força motriz do laço de aprendizado institucional. Esse desvio cria inicialmente uma diferenciação de visões na organização*” (VAN DER HEIJDEN, 1996, p. 49), com interpretações distintas da situação. Desse modo, o processo de alinhamento precisa unir as diversas visões e arbitrar uma resposta única com base na racionalidade, fazendo com que os paradigmas evolucionário, processual e racional se encontrem no domínio organizacional.

Em paralelo aos estudos de Kolb, Argyris e Schön (ARGYRIS, 1976; 1999; ARGYRIS; SCHÖN, 1974; 1978) desenvolveram uma abordagem conceitual sobre teorias de ação e modelos de aprendizagem organizacional de ‘laço simples’

e de ‘duplo laço’, que se diferenciam pelo grau de modificação e de aprimoramento da organização no processo de aprendizado.

Para os autores, os problemas intelectuais mais instigantes nesse campo residem na integração entre pensamento e ação, presente quando os seres humanos agem e simultaneamente refletem sobre suas ações, aprendendo com elas. Para estudá-los, desenvolveram uma estrutura conceitual analisando as teorias da ação que determinam todo comportamento humano deliberado, como elas são formadas e como se modificam.



Figura 27 – Integração das Três Escolas de Estratégia.

Fonte: Van der Heijden, 1996, p. 49

De acordo com Argyris e Schön, existem duas diferentes teorias de ação: a ‘teoria esposada’ (*espoused theory*) e a ‘teoria em uso’ (*theory-in-use*). A primeira é aquela usada para descrever e justificar determinado comportamento; ou seja, aquela que é comunicada quando um indivíduo é questionado sobre como se comportaria sob certas circunstâncias. Entretanto, a teoria que governa realmente suas ações é a sua teoria em uso, aquela que dita seu comportamento real, e que pode ser compatível ou não com a teoria esposada. Além disso, nem sempre o indivíduo está consciente da incompatibilidade entre as duas teorias.

O aprendizado ocorre quando há um processo de modificação da teoria em uso, que está implicitamente regendo seu comportamento. Para os autores, o processo de aprendizado comportamental é entendido como um processo hipotético-dedutivo no qual hipóteses comportamentais são formadas, testadas e

modificadas. Isto é, a aprendizagem comportamental envolve a modificação baseada na experiência de alguns elementos da teoria em uso: variáveis governantes ou valores, estratégias de ação ou suposições.

No campo organizacional, o aprendizado é fruto da modificação do comportamento coletivo, quando um grupo de indivíduos é confrontado com uma situação nova ou com variações indesejáveis em uma situação preexistente e reage com novas ações, baseadas em novas reflexões e suposições sobre o fenômeno organizacional, acarretando novos padrões de comportamento para lidar com o problema que modificam as teorias em uso da organização.

Para Argyris e Schön (1974), dois tipos de aprendizagem podem ser identificados, guardando similaridade com a distinção entre aprendizagem de ‘laço simples’ e ‘duplo laço’ de Ashby (1952). O primeiro, mais simples, ocorre quando o indivíduo ou a organização percebe variações ou erros em determinada sequência de eventos para alcançar os objetivos desejados e os corrige. Esse processo gera um aprendizado com base em um único ciclo no qual a variação em relação à direção estratégica ou ao objetivo é detectada e corrigida sem modificação dos valores ou premissas que suportaram essa direção (Figura 28).

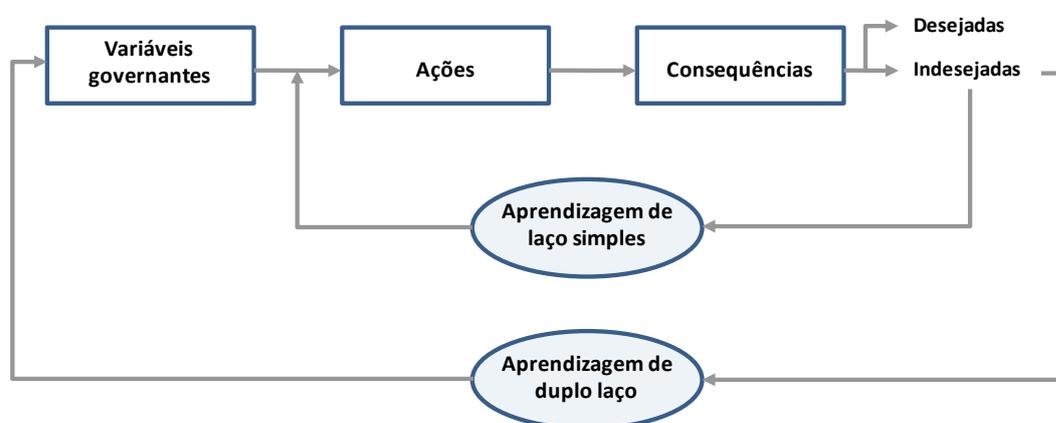


Figura 28 – Aprendizagem Organizacional segundo Argyris e Schön.

Fonte: ARGYRIS, 1999, p. 68.

Já a aprendizagem organizacional mais profunda requer o questionamento dos próprios valores ou premissas estratégicas da organização em função de suas reavaliações pelos indivíduos e suas interações no campo organizacional, fazendo com que haja uma mudança nessas definições fundamentais em um processo de aprimoramento e geração de conhecimento coletivo. Para tanto, é necessário um

processo de aprendizagem de ‘duplo laço’, que avalia os desvios oriundos tanto das práticas usuais de produção e gerenciamento organizacionais quanto das variáveis que governam essas práticas, pressupondo que a experiência acumulada pode trazer novas perspectivas para essas variáveis, revigorando a própria identidade da organização.

No processo de aprendizado de laço simples, o objetivo final é aprender novas formas ou técnicas para superar conflitos ou desvios em relação à intenção definida, baseando-se na suposição de que qualquer indivíduo na organização buscará a solução mais satisfatória possível de resolução do problema que esteja consistente com seus valores ou variáveis governantes, tais como atingir os propósitos por ele percebidos, otimizar ganhos, suprimir sentimentos negativos e enfatizar a racionalidade, e adotará estratégias comportamentais que busquem controlar o ambiente relevante e as tarefas e proteger-se unilateralmente a si e ao seu grupo. Nesse sentido, a aprendizagem de laço simples tem eficácia limitada por gerar atitudes e comportamentos defensivos, reduzir a produção de *feedbacks* válidos e a liberdade de escolha e criar uma predisposição para não assumir riscos (ARGYRIS, 1976).

No modelo de aprendizagem de duplo laço, no entanto, é possível evitar essas conseqüências. De acordo com o autor, nesse modelo, há um questionamento organizacional que põe em discussão as próprias variáveis governantes para gerar novos valores, princípios e direções estratégicas adequados a uma visão de mundo revigorada e compartilhada pelos membros da organização. Desse modo, o controle unilateral gerador da atitude defensiva é rejeitado e a articulação toma seu lugar como um convite a confrontar as opiniões de cada membro a fim de produzir informação válida e útil, estimular livres escolhas e assegurar o comprometimento interno com uma nova posição definida. As estratégias comportamentais do modelo de duplo laço envolvem o compartilhamento do poder com qualquer indivíduo na organização que tenha a competência ou que seja relevante para decidir e executar a ação, sendo, portanto, a definição da tarefa e o controle sobre o ambiente, ações desenvolvidas multilateralmente.

Nesse modelo, busca-se construir uma rede de tomada de decisão na qual a função principal do grupo é maximizar as contribuições da cada membro,

explorando a maior gama possível de perspectivas sobre determinada questão e, se novos conceitos são formulados, eles são expostos à crítica por aqueles que irão usá-los, aprimorando-os a partir da experiência (ARGYRIS, 1976).

Argyris e Schön (1974; 1978) argumentam que só o modelo de aprendizado de duplo laço é capaz de gerar modificações estruturais nas teorias de ação, ao colocar em discussão os valores e princípios que governam as teorias em uso dentro da organização. Ou seja, as teorias de ação são reformuladas quando os indivíduos questionam as variáveis governantes da organização traduzidas da sua teoria esposada e provocam modificações nelas em função de um processo de confrontação dos valores individuais e coletivos para formar um novo modelo mental da empresa. Nesse ponto, a aprendizagem de duplo laço assemelha-se ao conceito de aprendizagem institucional, cunhado por De Geus (1988).

De Geus considera que uma das maneiras de provocar ou mesmo acelerar o aprendizado institucional é mediante o uso de cenários, sobretudo quando, em um conjunto de cenários alternativos, pelo menos um deles contradiz o senso comum da alta direção da empresa e desafia os modelos mentais dos dirigentes. A partir daí, tem início um processo de aprendizado em fases – escuta, assimilação, confirmação a partir da reflexão e ação – que demanda tempo.

Assim, um dos processos desencadeados com a elaboração e o uso dos cenários é o de pensar a respeito de uma determinada situação futura antes impensável e conceber as possíveis ações que a organização empreenderia caso aquele futuro, de fato, se materializasse. Nesse caso, está sendo introduzida uma variação, não de um problema real, mas da antecipação de uma situação simulada e passível de se tornar realidade no futuro e que poderá gerar modificações nas teorias de ação da organização.

Além disso, o processo de elaboração de cenários por si só é capaz de criar no grupo envolvido uma linguagem comum, desenvolvida por meio da explicitação e discussão dos diversos pontos de vista dos seus membros sobre o ambiente externo atual e as distintas possibilidades de futuro que afetam a organização. Para De Geus, a capacidade de aprendizagem está diretamente relacionada com a capacidade da organização de transmitir a informação, fortemente estimulada no exercício de construção e discussão de cenários.

Van der Heijden (1996) advoga que “o planejamento sob cenários é um instrumento natural de pensamento para uso em uma conversação estratégica” (p. 41). Para o autor, esse tipo de planejamento estimula o desenvolvimento de processos que ampliam a capacidade da organização para mobilizar recursos no sentido de maior inventividade, inovação e adequação a um ambiente turbulento, concentrando-se no desenvolvimento de linguagem e de conceitos associados tanto às incertezas dos mercados quanto à complexidade presente no ambiente organizacional. De acordo com Van der Heijden (1996, p. 41), o planejamento sob cenários contribui para isso de várias maneiras. Ele

- *“cria uma estrutura para os eventos/padrões do ambiente;*
- *identifica incertezas irreduzíveis;*
- *faz isso por meio da criação de um processo de conversação dialética, no qual diversas visões são confrontadas;*
- *aproveita os conhecimentos disponíveis dos membros da organização;*
- *traz perspectivas externas; e*
- *coloca tudo isso em uma forma adequada para as considerações estratégicas corporativas.”*

Ele, portanto, utiliza-se da conversação estratégica para criar um modelo mental comum no qual a ação institucional se baseia e, ao introduzir a incerteza ambiental para confrontar a visão de mundo vigente na organização, ele incita a organização a entrar em um processo de aprendizagem de duplo laço que proporcionará uma reavaliação nos valores e na visão de futuro organizacionais.

No entanto, a adequação natural entre o paradigma processual – o aprendizado e a adaptação – e o planejamento sob cenários só ocorre na organização quando há uma plataforma de conversação estratégica permanente.

Fahey e Handall (1998) integram cenários e aprendizado em uma abordagem sistêmica denominada ‘*Scenario learning*’, que associa o uso de cenários à prática da tomada de decisão estratégica, enfocando o presente e o futuro simultaneamente. De acordo com os autores, essa abordagem requer que a organização mantenha constantemente o questionamento sobre ‘que ações necessitam ser tomadas hoje e amanhã?’, exigindo mudanças tanto no modo como os executivos pensam sobre o futuro quanto nos sistemas organizacionais que direcionam as decisões. Segundo esses autores (FAHEY; RANDAL, 1998, p. xi),

*“Scenario learning não é um processo preditivo certo e simplista, nem é apenas um forma sofisticada de análise da indústria. Scenario learning é a busca de um entendimento de como o futuro pode mudar e como uma organização poderia prosperar por meio da adaptação a um número de circunstâncias particulares modificadas”.*

Desse modo, Van der Heijden (1996; VAN DER HEIJDEN *et al.*, 2002), Fahey e Handall (1998) e De Geus (1988) defendem o uso de cenários como um meio para as organizações administrarem a mudança, avaliarem diversas possibilidades de futuro e conceberem suas estratégias considerando os riscos envolvidos, aprendendo como todo o processo.

Como o principal objeto desta pesquisa é a investigação e a geração de um modelo mais efetivo para a formulação de estratégias com base na análise prospectiva, a seção seguinte está dedicada ao planejamento estratégico baseado em cenários como meio para a formulação de estratégias em face das incertezas do ambiente.

### **3.3. Planejamento Estratégico Baseado em Cenários**

Como mencionado no Capítulo 2, a investigação sobre o futuro, incluindo a elaboração de cenários, tinha como objetivo iluminar as decisões a serem tomadas, primeiro no campo militar e depois nas grandes corporações multinacionais. A técnica de cenários experimentou grande sucesso nos anos 80 e 90 nas empresas do setor energético, sobretudo na França, em função do sucesso vivenciado pela Shell com o seu uso na década de 70. Posteriormente, na década de 90, o planejamento baseado em cenários passou a integrar novas perspectivas, entre elas a sua utilização para o aprendizado organizacional.

De fato, os cenários e o planejamento sob cenários têm sido usado para diversos propósitos ao longo do tempo, como mostra a Figura 29. Alguns estudos têm sido claramente direcionados para a formulação de estratégias explícitas, enquanto outros se destinam a entender uma mudança de paradigma, criar novos negócios ou, simplesmente, tomar consciência dos riscos aos quais a organização está exposta (LINDGREN; BANDHOLD, 2003).

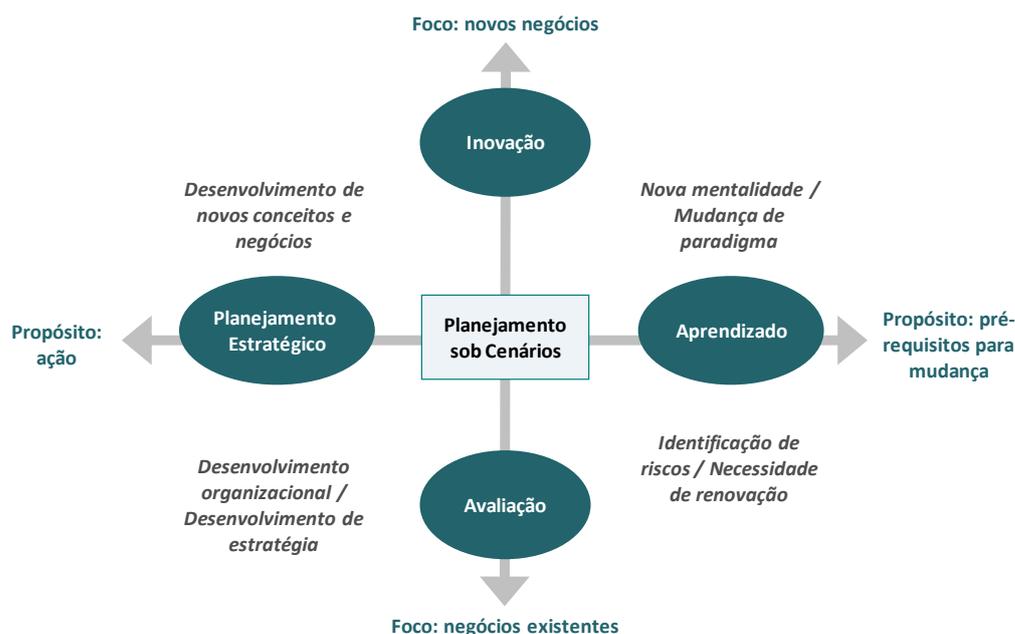


Figura 29 – Principais Usos dos Planejamento sob Cenários.

Fonte: LINDGREN e BANDHOLD, 2003, p. 25.

Com efeito, como argumentam Lindgren e Bandhold, o planejamento sob cenários não tem um campo bem definido. Ele transita por uma multiplicidade de perspectivas e diferentes usos e propósitos. Mas, em todos eles, esse planejamento constitui um dos métodos mais bem sucedidos para lidar com as incertezas do ambiente de negócios. Como ferramenta de planejamento de médio e longo prazos, ele é um instrumento efetivo de planejamento sob condições de incerteza e complexidade, diferenciando-se do planejamento estratégico tradicional sob vários aspectos, como mostra o Quadro III.

Desse modo, considerando que o ambiente de negócios atual é, quase que na sua totalidade, complexo e incerto, exige-se que o pensamento estratégico de mais alto nível integre tanto o pensamento sobre o futuro baseado em incertezas (cenários) quanto os métodos mais tradicionais de planejamento estratégico de forma a lidar com os desafios do ambiente de negócios e estar apto a explorar as oportunidades criadas. Em um mundo em constantes mudanças, a integração de processos não é suficiente; é necessária a integração estratégica, relacionada com a recombinação e a reinvenção do presente, e a integração de futuros, isso é, a integração das trajetórias futuras com o planejamento diário dos negócios. Para tanto, o planejamento sob cenários constitui um método eficaz (LINDGREN; BANDHOLD, 2003).

Quadro III - Comparações entre o Planejamento Tradicional e o Planejamento sob Cenários

	<b>Planejamento Tradicional</b>	<b>Planejamento sob Cenários</b>
Perspectiva	Parcial	Holística, sistêmica
Variáveis	Quantitativas, objetivas, conhecidas	Qualitativas, não necessariamente quantitativas, subjetivas, conhecidas ou desconhecidas
Relacionamentos	Estáticos, estruturas estáveis	Dinâmicos, estruturas emergentes e mutantes
Explicação	O passado explica o presente e o futuro	O futuro é a razão de ser do presente
Quadros futuros	Simple e certos	Múltiplos e incertos
Método	Determinístico e modelos quantitativos (econômicos e matemáticos)	Análise de intenções, modelos qualitativos e estocásticos (análise de sistemas e impactos cruzados)
Atitude em relação ao futuro	Passiva ou adaptativa	Adaptação ativa ou criativa

Fonte: Adaptado de Lindgren e Bandhold, p. 26.

Sob esse ponto de vista, o planejamento sob cenários assume sua finalidade estratégica, aproximando a Prospectiva e a Estratégia (*Prospective Stratégique*, termo utilizado por Godet, 1997) em um método de planejamento que considera a geração de CENÁRIOS com o PLANEJAMENTO estratégico (*scenario planning*).

Neste trabalho, para especificar o uso de cenários sob a perspectiva estratégica, será utilizado o termo Planejamento Estratégico Baseado em Cenários, também denominado dessa forma por Michel Godet quando ele, juntamente com Marc Giget, desenvolveu uma metodologia para integrar a prospectiva e a estratégia (GODET; DURANCE, 2007), descrita no próximo item.

### 3.3.1. O Método desenvolvido por Godet e Giget

O método de planejamento estratégico baseado em cenários, defendido pela escola francesa, replica a forte estruturação e o rigor analítico também presentes no método de construção de cenários ali desenvolvido. No entanto, a abordagem, mesmo que sustentada por seu esqueleto racional, trabalha em todas as suas etapas para permitir a apropriação coletiva que leva à ação.

A passagem da reflexão prospectiva à ação estratégica pressupõe, a todo momento, uma apropriação da análise pelos atores envolvidos. Portanto, quanto

maior a conversação estratégica e mais participativa ela for, maiores as possibilidades da organização percorrer o triângulo grego (ver seção 2.3), da antecipação à ação através da apropriação.

Na abordagem de planejamento estratégico baseado em cenários, apresentada na Figura 30, quatro das cinco etapas iniciais pertencem ao método de cenários descrito no Capítulo 2. Apenas a etapa 2 focaliza o ambiente interno à organização, compreendendo uma radiografia completa da empresa, das suas competências e seus conhecimentos, passando pela sua capacidade de produção até chegar às linhas de produtos-mercados. Essa análise pode ser baseada no método de Árvores de Competências, criado por Giget (GODET, 1993).

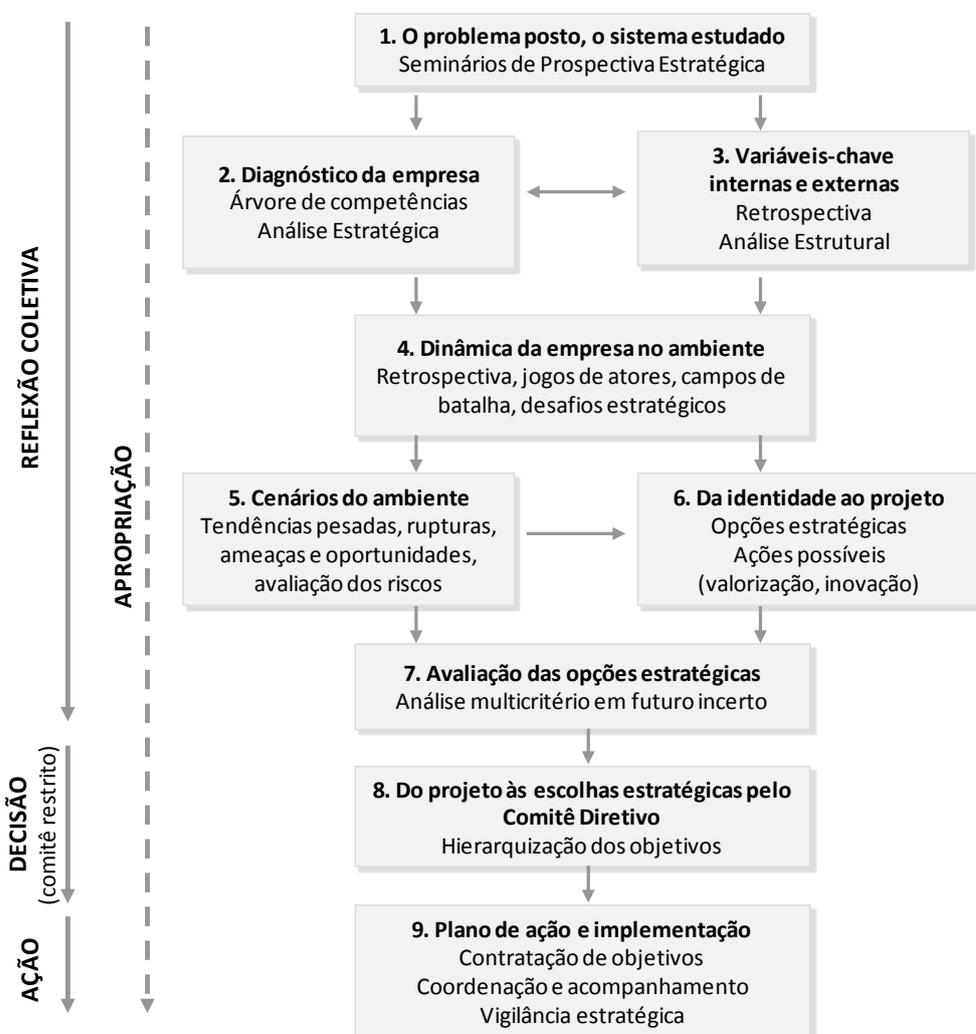


Figura 30 – Planejamento Estratégico com base em Cenários: a abordagem integrada.

Fonte: Godet e Durance, 2007, p. 20.

Já a etapa 6 tem por objeto identificar projetos coerentes, ou seja, opções estratégicas e possíveis ações compatíveis tanto com a identidade da empresa quanto com os cenários mais prováveis, podendo fazer uso das árvores de pertinência para tal. As opções estratégicas são, então, avaliadas na etapa 7. Para tanto, pode ser utilizada uma abordagem mais racional baseada em um método de análise multicritério, que visa comparar diferentes ações ou soluções para um problema em função de critérios e de políticas múltiplas (GODET, 1993; GODET; DURANCE, 2007).

Na etapa 8, tem-se a passagem da reflexão à decisão. As escolhas estratégicas e a hierarquização dos objetivos são da competência da Direção, reduzindo o número de atores envolvidos. Por fim, a etapa 9 é inteiramente reservada à aplicação de um plano de ação, no qual objetivos são negociados, um sistema de coordenação e acompanhamento é desenvolvido e um processo de vigilância estratégica é instituído para monitorar os sinais do ambiente externo. Nesse processo, há possibilidade de retroalimentação, voltando da etapa 9 para a etapa 4 quando resultados oriundos do plano de ação ou da vigilância estratégica sugerem a reconsideração da dinâmica da empresa no ambiente.

Um outro método de planejamento com base em cenários é apresentado no item a seguir.

### **3.3.2. A Estrutura TAIDA™ do Planejamento Baseado em Cenários**

Lindgren e Bandhold (2003) desenvolveram uma estrutura para fundamentar o planejamento com base em cenários analisando a forma como o cérebro humano funciona para chegar a determinada decisão. Para os autores, o cérebro funciona basicamente como um órgão gerador de cenários que subsidiarão o processo de tomada de decisão. Nesse sentido, ele constantemente mapeia o ambiente, interpreta a informação recebida, identifica futuros alternativos e objetivos e ações alternativas, decide o que fazer e certifica-se de que todas essas etapas foram cumpridas.

Transferindo essa lógica para o planejamento baseado em cenários, os autores desenvolveram uma estrutura para pensar sobre o futuro, denominada TAIDA™, sigla de *Tracking, Analysing, Imaging, Deciding and Acting*. Em resumo, de acordo com os autores, TAIDA™ significa:

- *Tracking*: monitoramento de mudanças e sinais de ameaças e oportunidades;
- *Analysing*: análise das conseqüências e geração de cenários;
- *Imaging*: identificação de possibilidades e concepção da visão desejada;
- *Deciding*: pesagem das informações, identificação de escolhas e estratégias; e
- *Acting*: definição de objetivos de curto prazo, ações iniciais tomadas e acompanhamento para iniciar novas ações.

Embora não mencionado pelos autores, essa metodologia assemelha-se bastante à Abordagem da Escolha Estratégica, desenvolvida em 1969 e apresentada no subitem 3.2.4.1.

Na estrutura TAIDA<sup>TM</sup> (Figura 31), segundo Lindgren e Bandhold, o rastreamento do ambiente significa estar permanentemente alerta para captar os sinais do ambiente externo, principalmente aqueles que podem representar perigo para a organização, mas não somente esses. Detectar sinais potencialmente vantajosos para a organização pode ajudá-la a encontrar o caminho a seguir.

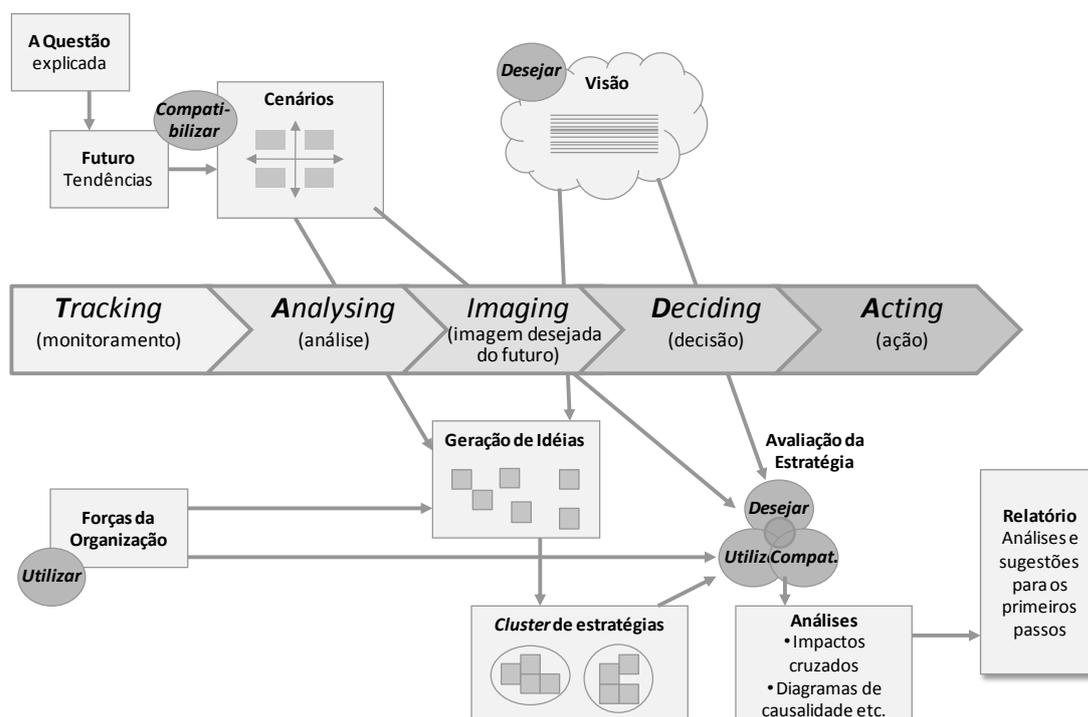


Figura 31 – Visão Geral do Processo TAIDA<sup>TM</sup>.

Fonte: Lindgren e Bandhold, 2003, p. 93.

Com sinais e padrões de mudança mapeados, é preciso analisar e interpretar essas informações, questionando suas possíveis conseqüências; ou seja, colocando perguntas como *'o que deverá acontecer se determinado evento de fato acontecer,*

*ou se determinada mudança se aprofundar?’*, ou *‘quais serão as consequências para a organização, onde e como a organização pode ser afetada?’*, ou ainda, *‘quais mudanças são passageiras e quais perdurarão?’*. Além disso, o processo da análise pode se mostrar mais profundo com a geração de cenários produzidos criativa e intuitivamente. Nesse caso, as questões são do tipo: *‘que condições são necessárias para que este evento se torne realidade?’*; *‘o quão sustentável ou convincente é este modelo?’*, *‘quais são seus pontos fracos e fortes?’*.

O passo seguinte é avaliar os cenários, criando não só um entendimento intelectual, mas também um significado emocional. Isso ocorre quando as imagens concebidas de futuros alternativos ganham vida nas mentes dos indivíduos que as estão analisando. Ao criar imagens vívidas de futuros alternativos, é possível estabelecer um relacionamento emocional com os cenários e, a partir daí, trazer à tona as próprias intenções, desejos e sentimentos da organização em relação a eles, adquirindo uma boa fundação para as escolhas estratégicas. Isso assemelha-se ao que Godet denomina de apropriação ou mobilização coletiva para a ação.

A decisão encontra-se no meio do caminho entre a visão e a ação. É o ‘momento da verdade’ da organização. Enquanto a visão expressa desejos e, quando muito, o esforço requerido para atingi-la; a decisão é um processo concreto e muito mais difícil de ser executado. É a habilidade de tomar decisões e agir que separa o empreendedor do sonhador; a empresa sonhadora daquela que se move em direção aos seus objetivos. Nesse momento, é preciso pesar as opções e, enfim, escolher o que fazer ou, pelo menos, por onde começar.

Tomada a decisão, no modelo TAIDA<sup>TM</sup>, resta a atividade final, dedicada à ação propriamente dita, que deve estar centrada na visão e nas intenções planejadas. No entanto, no planejamento baseado em cenários, esse é apenas um dos significados de ação - implementação das estratégias planejadas. O outro significado diz respeito a um trabalho contínuo de monitoramento das ações já empreendidas e das mudanças no ambiente, retomando o processo inteiro de planejamento, se necessário.

Mas, apesar das metodologias de planejamento baseado em cenários enfocarem a geração de opções estratégicas e algum tipo de avaliação delas, essa

passagem do reconhecimento da incerteza até a formulação e a escolha da estratégia ainda carece de mais investigação. Esse é o foco do próximo item.

### 3.3.3. Da Incerteza à Estratégia

As estratégias certamente variam quando são considerados graus e naturezas distintas de incerteza. Ambientes mais estáveis possibilitam avaliar previamente as conseqüências de cada decisão, enquanto graus elevados de turbulência encobrem os desdobramentos futuros das decisões atuais e, portanto, dificultam a avaliação dos possíveis retornos (BELFORT-SANTOS, 2007).

Courtney, Kirkland e Viguerie (1997) identificaram três posturas estratégicas específicas e um *portfolio* de ações que uma empresa pode adotar diante dos quatro tipos de incerteza por eles identificados – um futuro claro, futuros alternativos discretos, espectro de futuros alternativos e ambiguidade real (ver Figura 3, na seção 2.1). Segundo os autores, a postura estratégica específica define a “*intenção de uma estratégia em relação às situações presente e futura da indústria*” (p. 73). Elas podem ser: ***configurar o ambiente ou inovar, adaptar-se ao ambiente e reservar-se o direito a participar***. Na primeira delas, a empresa desempenha um papel de liderança na configuração do futuro da indústria, adotando uma atitude pró-ativa em similaridade à postura pró-ativa ou interativa definida por Ackoff (1973; 1974) e apresentada no subitem 3.2.4.1. Na segunda, a empresa opta por obter agilidade e flexibilidade para adaptar-se e capturar as oportunidades no mercado, tendo predominantemente uma atitude pré-ativa. Na terceira postura, a empresa decide investir o suficiente para manter-se no jogo, evitando compromissos prematuros. Essa postura conjugaria inação com reação, conforme Ackoff.

O *portfolio* de ações objetiva efetivar a intenção estratégica e é composto de três tipos de ações: *apostas altas*, *opções* e *passos sem arrependimento* (*no-regrets*). *Apostas altas* são investimentos de alto risco que implicam grandes ganhos em algumas situações e perdas elevadas em outras. As *opções* são ações que garantem altos ganhos nas situações mais favoráveis e reduzem as perdas naquelas menos favoráveis. São investimentos similares às opções reais existentes no mercado financeiro. Já os *passos sem arrependimento* asseguram retornos positivos em qualquer situação. São estratégias que trazem benefícios para a

organização qualquer que seja o cenário futuro. O Quadro IV apresenta a correlação das posturas e da carteira de ações com os níveis de incerteza também identificados por esses autores, apresentados na Figura 3, do Capítulo 2.

Quadro IV – Níveis de Incerteza, Postura Estratégica e *Portfolio* de Ações

Nível de Incerteza	Postura Estratégica	<i>Portfolio</i> de Ações
1. Um futuro claro	▪ A maior parte das empresas opta pela <i>adaptação</i>	▪ por meio de <i>passos sem arrependimento</i>
	▪ A postura de <i>configuração</i> é arriscada e pouco habitual	▪ É executada por <i>grandes apostas</i> . ▪ As <i>opções</i> são um recurso utilizado para proteger-se de apostas equivocadas ( <i>hedge</i> )
2. Futuros alternativos discretos	▪ A postura de <i>configuração</i> é adotada para aumentar a probabilidade de ocorrência da situação (ou cenário) mais favorável para a empresa	▪ É executada por <i>grandes apostas</i> ▪ As <i>opções</i> são um recurso utilizado para proteger-se de apostas equivocadas
	▪ Em menor frequência, as empresas adotam a postura de <i>reservar-se o direito a participar</i>	▪ Por meio de <i>opções</i> e inversões progressivas requeridas para estar no jogo
3. Espectro de futuros alternativos	▪ <i>Reservar-se o direito a participar</i> é uma postura habitual	▪ Por meio de <i>opções</i> e inversões progressivas requeridas para estar no jogo
	▪ A postura de <i>adaptação</i> também é encontrada	▪ Materializada por <i>opções</i> que garantam flexibilidade
	▪ A postura de <i>configuração</i> conduz a indústria em uma direção geral	▪ É executada por <i>grandes apostas</i>
4. Ambiguidade real	▪ <i>Reservar-se o direito a participar</i> é uma postura habitual, mas perigosa	▪ Investimentos progressivos podem não garantir o direito a estar no jogo
	▪ A postura de <i>adaptação</i> é comum	▪ Investimentos em competências organizacionais aumentam a flexibilidade e constituem <i>passos sem arrependimento</i>
	▪ A postura de <i>configuração</i> traz maiores ganhos e menores riscos	▪ As ações têm a função de reduzir a incerteza ao oferecer uma nova estrutura para o setor

Fonte: Elaborada com base em Courtney, Kirkland e Viguierie (1997).

Outros autores, como Makridakis e Héau (1987), também argumentam que cada tipo de mudança exige uma atitude distinta da empresa. A reação, o ajuste ou a adaptação às mudanças são fortemente influenciados pelo seu tipo e duração. Para os autores, as mudanças podem ser caracterizadas como normal, não usual, inesperada e inconcebível. Além disso, elas podem ser do tipo aleatória ou sistemática, esta última dividindo-se em sistemática temporária e sistemática permanente.

As mudanças aleatórias requerem uma reação do sistema, enquanto que as mudanças sistemáticas, porém temporárias, exigem ajustes. Mais relevantes, as mudanças sistemáticas permanentes requerem adaptações também permanentes por parte da organização. Um resumo das implicações relacionadas pelos autores para o planejamento e a estratégia recomendada para a empresa em face dos diversos tipos de incertezas é apresentado no Quadro V.

Quadro V – Mudanças Ambientais, Implicações para o Planejamento e Estratégia Recomendada para a Empresa

Tipo de Mudança	Caráter e Duração da Mudança		
	Randômica	Sistemática	
		Temporária	Permanente
Normal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A extensão da incerteza pode ser avaliada e incorporada no planejamento.</li> <li>▪ Estratégia: estabelecer políticas gerais para lidar com flutuações aleatórias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A extensão da incerteza pode ser estatisticamente avaliada, mas sua duração não é conhecida.</li> <li>▪ A avaliação de custos <i>versus</i> benefícios de estar preparado é importante (o custo de oportunidade pode ser alto).</li> <li>▪ Estratégia: definir a flexibilidade requerida para lidar com tais mudanças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A extensão da incerteza é difícil de ser estimada e o tempo de ocorrência não é conhecido.</li> <li>▪ A habilidade para avaliar e antecipar a mudança é crítica.</li> <li>▪ Estratégia: possibilitar a adaptação organizacional; definir estratégias pró-ativas.</li> </ul>
Não Usual	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A incerteza pode ser estimada.</li> <li>▪ O custo de estar preparado pode ser alto.</li> <li>▪ Estratégia: avaliar os <i>trade-offs</i> de reagir à mudança <i>versus</i> estar preparado para ela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A incerteza pode ser estimada.</li> <li>▪ A avaliação de custos, eficiência, retornos e competitividade é relevante (o custo de estar preparado pode ser extremamente alto).</li> <li>▪ Estratégia: definir a flexibilidade requerida para lidar com tais mudanças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A duração e a extensão da incerteza são extremamente difíceis de estimar.</li> <li>▪ A preparação é impossível.</li> <li>▪ Estratégias: criar flexibilidade para ajustar-se ou adaptar-se às mudanças.</li> </ul>
Inesperada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ É impossível estimar quando a mudança ocorrerá.</li> <li>▪ Estratégia: definir as garantias (<i>hedges</i>) para proteger-se de eventualidades inesperadas e aleatórias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Há dificuldade de previsão e de planejamento.</li> <li>▪ Estratégia: preparar a organização (com competências gerais e flexibilidade) para lidar com tais mudanças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A previsão e a preparação para a mudança são impossíveis.</li> <li>▪ Estratégia: definir a flexibilidade requerida para lidar com tais mudanças.</li> </ul>
Inconcebível	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As técnicas de previsão, planejamento e estratégias são irrelevantes.</li> </ul>		

Fonte: Resumido e adaptado de Makridakis e Héau, 1987, p. 18.

Os Quadros IV e V mostram que estratégias pró-ativas – que preconizam a inovação e a configuração de um setor – e de adaptação e reação – que enfocam o aumento de flexibilidade e a capacidade de respostas das empresas – estão fortemente associadas ao nível de incerteza. Mas quais são as principais questões que as organizações devem colocar para si diante de alto grau de incerteza, ao escolher suas estratégias?

Courtney (2004) sugere três questões fundamentais: ‘Inovar ou adaptar?’; ‘Agora ou mais tarde?’; e ‘De forma concentrada ou diversificada?’. E, para respondê-las, as empresas precisam compreender bem suas alternativas.

De acordo com o autor, as estratégias para inovar podem ser enquadradas em cinco categorias: (a) criação de um padrão industrial; (b) introdução de inovação em produtos, serviços ou sistemas de negócios; (c) reestruturação do setor; (d) replicação de negócios já existentes em novos mercados; e (e) influência sobre as ações dos concorrentes. Cada uma delas é projetada para influenciar ou mesmo determinar os resultados dos elementos-chave da estrutura e da gestão setorial. Desse modo, estratégias de inovação são programadas para ‘ultrapassar’ a incerteza, conduzindo a mudança na direção desejada pela organização.

Já as estratégias de adaptação consideram tanto a estrutura quanto o comportamento atuais e futuros do setor. As empresas que as adotam tentam vencer por meio da rapidez e da agilidade no reconhecimento da mudança e na captura de novas oportunidades. Como estratégias de adaptação, Courtney elenca quatro categorias: (a) seguimento de uma direção potencialmente inovadora (estratégia de empresas seguidoras); (b) garantia contra possíveis resultados futuros (*hedge*); (c) testes por meio da experimentação contínua (uso de testes sucessivos para identificar oportunidades de mercado); e (d) construção de uma organização flexível, em que prevalecem investimentos em capacidades organizacionais.

Courtney ressalta que as estratégias de adaptação muitas vezes exigem equipes mais ativas do que as de inovação. Enquanto, nessas últimas, o foco é colocado em compromissos na tentativa de obter todas as vantagens da iniciativa, a adaptação bem sucedida concentra-se na capacidade da empresa de reconhecer e mobilizar-se rapidamente para capturar as oportunidades tão logo elas surjam. Isso requer habilidades que vão além da flexibilidade.

Bettis e Hitt (1995) desenvolveram o conceito de ‘capacidade de resposta estratégica’ para definir uma capacidade que combina robustez estratégica com ‘responsividade’, sendo *robustez estratégica* o potencial para o sucesso sob várias circunstâncias futuras ou cenários e *responsividade estratégica* a habilidade para rapidamente perceber mudanças no ambiente, conceber uma resposta em relação a elas e reconfigurar recursos para executar a resposta.

Incorporando esses conceitos, Lindgren e Bandhold (2003), argumentam que flexibilidade estratégica sem robustez leva ao risco de falta de foco e inabilidade para construir competências. Por outro lado, robustez sem flexibilidade e capacidade de pronta adaptação (responsividade) pode levar à inércia e ao desaparecimento. Para os autores, os cenários podem ser usados no processo de planejamento para testar a robustez da organização, mas também para desenvolver a ‘responsividade’ ao rastrear o ambiente e detectar a mudança (*tracking*), analisar suas consequências (*analysing*), conceber a resposta (*imaging* e *deciding*) e executá-la (*acting*).

A segunda pergunta colocada por Courtney (2004) – ‘agora ou mais tarde?’ – remete a considerações sobre incerteza e irreversibilidade dos compromissos, questões presentes na Abordagem da Escolha Estratégica, desenvolvida por Friend e Jessop desde o final da década de 60.

Para lidar com essas duas variáveis, a maioria das empresas tenta adquirir informação e ganhar tempo. Enquanto houver tempo, a resposta é simples: conservar suas opções em aberto; ou seja, adiar o comprometimento ou fazê-lo por etapas até que estejam disponíveis as melhores informações sobre o futuro. No entanto, nem sempre esse tempo está disponível e pode haver a ameaça de antecipação da concorrência. Nesse caso, três tipos de estratégia são possíveis. A primeira delas é o comprometimento com ações que produzirão benefícios em qualquer futuro que se desenhe – são os passos sem arrependimentos ou as estratégias robustas – ou seja, estratégias lucrativas em qualquer cenário; mas que, por isso mesmo, são interessantes tanto para a organização quanto para a concorrência. A segunda diz respeito a grandes apostas, envolvendo altos riscos; estas constituem comprometimentos irreversíveis que trarão compensações bastante positivas em alguns cenários, mas grandes perdas em outros (Courtney, 2004).

O terceiro tipo de estratégia, sugerido por Courtney, refere-se às ‘opções reais’. Aqui, o que se pretende é fazer investimentos mais flexíveis ou comprometer por etapas, que minimizem os comprometer irreversíveis, mas assegurem algumas posições privilegiadas, permitindo à empresa assumir compromissos mais duradouros um pouco mais adiante e, ainda assim, desfrutar de altas compensações. As opções financeiras têm esse tipo de estrutura, que trazem compensações assimétricas – minimizam as perdas e otimizam os lucros. As opções de compra, por exemplo, oferecem o direito – mas não a obrigação – de comprar determinado ativo (que pode ser um lote de ações ou certa quantidade de uma *commodity*) durante um período de tempo a um preço fixo de exercício. Quando a empresa adquire uma opção de compra, ela paga um prêmio (preço pago pela opção), mas só vai exercê-la se obtiver vantagens com ela (quando, por exemplo, o valor das ações ou da *commodity* sobe acima do preço de exercício, gerando lucro). Sob essa perspectiva, o autor define ‘opções reais’ da seguinte forma:

“‘Opções reais’ são investimentos em capital real, relacionamentos, capacidades e outros ativos tangíveis e intangíveis que oferecem retornos lucrativos assimétricos associados com opções financeiras.” (COURTNEY, 2004, p. 94-95).

As ‘opções reais’ dão às empresas flexibilidade ao mesmo tempo em que as colocam em posições preferenciais para obter grandes lucros se as condições do negócio evoluírem favoravelmente. Para Raynor (2004), a união do pensamento estratégico sobre ‘opções reais’ com a necessidade de investir em elementos contingentes torna a flexibilidade estratégica verdadeiramente flexível e verdadeiramente estratégica. De acordo com Salles (2002), a ‘teoria das opções reais’ está para o planejamento adaptativo da mesma forma que a ‘orçamentação de capital tradicional’ está para o planejamento racional compreensivo.

Segundo Courtney, as ‘opções reais’ facilitam o *reinvestimento* (adensar compromissos já existentes), o *despojamento* ou desinvestimento (mudar a direção estratégica) e o investimento (lançar novas estratégias). Para o autor, elas podem ser de três tipos: (a) opções de crescimento; (b) opções de seguro; e (c) opções de aprendizado, não mutuamente excludentes.

As opções de crescimento fornecem uma posição preferencial para o *reinvestimento* em algum momento futuro. Elas abrangem, por exemplo, alianças,

aquisições de pequenas empresas e outras estratégias de entrada no mercado com comprometimento limitado. Outras facilitam os passos em direção à nova geração de tecnologia ou de produtos no mercado. Isso permite às empresas criarem novas capacidades, baixarem os custos, aprenderem sobre determinado mercado ou facilitarem o acesso a tecnologia e produtos novos.

Já as opções de seguro estão associadas à possibilidade de *desinvestimento* no futuro, quando se torna necessário mudar a estratégia. Portanto, elas devem minimizar o custo de saída de um negócio, facilitando o recuo da estratégia adotada para que a empresa tome outro rumo. Um exemplo é a compra de aviões com a opção associada de alterar ou cancelar os pedidos por um período de tempo.

As opções de aprendizado buscam uma posição preferencial para *investir* mais adiante. Testes iniciais com produtos novos ou plantas-piloto de processos de produção inovadores são opções de aprendizado. Eles fornecem informações importantes que facilitam um julgamento posterior sobre se vale à pena ou não investir pesadamente no negócio. Um exemplo clássico é um tipo de contrato de concessão que dá às empresas petrolíferas o direito exclusivo, mas não a obrigação, de exploração e produção de petróleo em determinada área por um período de tempo.

No entanto, Courtney ressalta que nem todo tipo de investimento progressivo constitui verdadeiras ‘opções reais’. Alguns podem não criar posições preferenciais ou manter a flexibilidade administrativa, não trazendo, portanto, retornos assimétricos. Verdadeiras ‘opções reais’ devem, necessariamente, satisfazer simultaneamente a três critérios:

- criar vantagem competitiva;
- manter a flexibilidade; e
- apresentar alto grau de alavancagem, ou seja, o custo de assumir um investimento de comprometimento total deve ser muito maior do que o custo de criar ou comprar uma ‘opção real’.

Para Coy (1999), a análise de ‘opções reais’ traz flexibilidade ao ampliar a carteira de investimentos e tem se tornado uma das melhores ferramentas atuais para a tomada de decisão. Por isso, as empresas de consultoria têm mergulhado nessa técnica e vêm considerando-a como um novo e bom produto para vender

aos clientes. Alguns críticos, no entanto, argumentam que ela é demasiadamente complexa para ser usada em decisões não muito importantes e que não é útil para os projetos que exigem um compromisso imediato de vulto. De todo modo, na opinião do autor, as companhias estão cada vez mais utilizando as ‘opções reais’ nas suas decisões estratégicas.

Para a questão ‘De forma concentrada ou diversificada?’, a resposta envolve a administração da relação risco-retorno quando a diversificação de negócios tem o propósito de reduzir riscos em contraponto ao investimento concentrado em poucos negócios. No entanto, a estratégia de diversificar pode também estar associada ao aproveitamento de quaisquer sinergias com os negócios atuais em aspectos como custo, canais de distribuição, *marketing* etc.

Williamson (1999) e Beinhocker (1999; 2006) também apostam no *portfolio* de opções – não restringindo às opções reais do mercado financeiro – para as empresas enfrentarem ambientes complexos e de mudanças aceleradas. Para Williamson,

*“em face da incerteza e de rápidas mudanças, companhias devem reformular seus processos de estratégia para criar um portfolio de opções para o futuro e integrar planejamento com oportunismo.”* (1999, p. 117).

Ambos os autores consideram que, ao conduzir simultaneamente uma carteira de opções estratégicas para o futuro, uma companhia poderá reposicionar-se mais rapidamente do que os concorrentes que colocaram todos os seus investimentos em uma única direção.

Também a autora deste trabalho defende a adoção de um *portfolio* de estratégias, como mencionado na seção 3.1, ressaltando, no entanto, a necessidade de escolha de uma estratégia principal entre todas elas, para qual a empresa vai dedicar a maior parte dos seus recursos com vistas a atingir o objetivo pretendido.

A geração de um *portfolio* de opções exige, contudo, mudanças nos processos tradicionais de geração da estratégia e, para pensar em formas não usuais de escolha estratégica, é útil examinar mais profundamente o uso dos cenários na geração de estratégias.

### 3.3.4. Uso dos Cenários para a Escolha Estratégica

Como o foco da presente pesquisa reside na integração entre a estratégia e os cenários, torna-se importante discutir os conflitos que dificultam essa integração e o uso de mecanismos que explorem as sinergias entre as duas áreas.

Para a autora, o maior conflito trazido à tona pela elaboração de cenários consiste na sua própria finalidade: a explicitação da incerteza e da variedade de futuros possíveis. Embora os executivos reconheçam que o futuro é incerto, a maioria deles tem dificuldade de decidir tendo em conta toda a diversidade de futuros possíveis e, por fim, acaba por traçar suas estratégias com base em uma configuração de futuro considerada mais provável ou mais favorável, ignorando as outras possibilidades. No entanto, ao elaborar cenários exploratórios alternativos, a organização obriga-se, ao menos, a levar em conta as diversas hipóteses, mesmo que as descarte mais adiante. Ou seja, o exercício de elaboração de cenários impõe à organização o reconhecimento da multiplicidade de futuros possíveis e a exigência de lidar com a diversidade no processo de análise e formulação de estratégias.

Outros conflitos, identificados por Fahey e Randal (1998), estão relacionados à organização. São eles: (1) lidar simultaneamente com o presente e o futuro; (2) desenvolver cenários direcionados para responder uma questão estratégica específica ou cenários abertos, desvinculados de decisões estratégicas definidas *a priori*; (3) desenvolver cenários ao mesmo tempo criativos e baseados em dados e fatos; (4) permitir o exercício de atividade intelectual e emocional simultaneamente, assim como a defesa de pontos de vista e o diálogo acerca de visões divergentes; (5) combinar doses equilibradas de perícia e ceticismo, para avaliar e contrastar criticamente a lógica por trás das diversas possibilidades de futuro; (6) abranger suposições quantitativas baseadas em premissas qualitativas; e (7) discutir plausibilidade *versus* probabilidade de ocorrência dos cenários.

Além desses, Lindgren e Bandhold (2003) agregam outros conflitos, dentre eles o propósito do uso de cenários, se para planejamento ou para aprendizado, ou para ambos simultaneamente; a multiplicidade *versus* a simplificação da análise; a quantidade de cenários para cobrir completamente as incertezas *versus* a limitação em lidar com muitos cenários; a criação de incertezas *versus* a administração das

incertezas; a inovação *versus* a avaliação das estratégias existentes; e o foco no longo prazo *versus* o curto prazo.

Por outro lado, a finalidade específica dos cenários no que tange a escolha e a formulação da estratégia também tem distintas interpretações na literatura.

Para os autores da escola francesa – Godet, Durance e Roubelat – os cenários confrontados com as competências internas da organização permitem gerar diversas opções estratégicas para o futuro, que são avaliadas posteriormente dando origem a objetivos que seguem uma direção específica, em geral no caminho do futuro de maior probabilidade de ocorrência ou daquele que mais se aproxima dos desejos da organização.

Considerando essa perspectiva, Porter (1985) afirma que existem cinco métodos para lidar com o futuro quando uma empresa se defronta com cenários plausíveis. São eles:

1. Apostar no *cenário considerado como o mais provável* e escolher opções estratégicas que otimizem o desempenho da empresa nesse cenário. Na prática, essa é a escolha estratégica mais comum e, muitas vezes, ela é feita implicitamente na medida em que os executivos baseiam suas estratégias em suposições implícitas sobre o futuro. O risco que se assume deriva da não ocorrência do cenário de maior probabilidade. Nesse caso, a estratégia torna-se inadequada.
2. Apostar no *'melhor' cenário* para a empresa, independentemente de sua probabilidade de ocorrência. Trata-se de uma escolha de alto risco, mas que pode proporcionar resultados excepcionais. São as consideradas *'grandes apostas'*, mencionadas por Courtney, Kirkerland e Viguerie. A não concretização desse cenário coloca a empresa em uma posição vulnerável no futuro, com estratégias inadequadas ao ambiente externo.
3. *'Garantir'*: escolher opções estratégicas robustas, ou seja, estratégias que assegurem à empresa um desempenho aceitável em todos os cenários ou pelo menos em cenários que se julga terem uma probabilidade apreciável de ocorrência. Essa escolha produz uma estratégia que não é ótima para nenhum cenário. Reduz-se os riscos e também os ganhos. São também

compostas de ‘passos sem arrependimento’, principalmente aqueles que enfocam o aumento da competência organizacional.

4. *Preservar a flexibilidade*: definir apenas estratégias de curto prazo e esperar até que fique mais evidente qual a probabilidade de cada cenário para só então assumir comprometerimentos de médio/longo prazos. Pode ser comparada à postura de *‘reservar-se o direito de participar do jogo*, na qual os investimentos aportados não comprometem a empresa com nenhum dos cenários em particular. Embora Porter não considerasse aqui as ‘opções reais’, elas, se adotadas, trariam ainda a vantagem de manter posições preferenciais por algum período de tempo.
5. *Influenciar o ambiente externo* para ‘fazer acontecer’ o cenário mais favorável para a organização. Nesse caso, a postura adotada pela empresa é de *‘configurar o ambiente’*, influenciando os fatores causais por trás das variáveis de cenário.

Muitas vezes, as escolhas estratégicas são sequenciais ou mesmo combinadas. À escolha estratégica de ‘preservar a flexibilidade’ segue-se geralmente a de ‘apostar no cenário mais provável’ tão logo sejam emitidos sinais mais evidentes sobre a probabilidade de ocorrência dos cenários. No entanto, a empresa pagaria um preço em posições estratégicas por não ser a primeira a se mover, exceto se sua estratégia inicial estivesse baseada em algum tipo de ‘opção real’.

Por outro lado, as escolhas estratégicas de ‘apostar no cenário mais favorável’ e ‘influenciar o ambiente externo’ frequentemente são adotadas conjuntamente. Configurar o ambiente requer grandes apostas e só não envolve riscos muito altos para blocos hegemônicos muito poderosos. Nos demais casos, uma aposta elevada na influência sobre o ambiente externo, quando muito turbulento e insuficientemente influenciável - por excessiva competição de interesses, por exemplo - pode significar alto risco.

A opção estratégica ‘garantir’ reduz o risco, mas quase sempre leva a custos mais altos, tanto na formulação da estratégia quanto nos recursos aportados na preparação da organização para enfrentar cenários diversos. Para formular estratégias robustas, a empresa precisa desenhar estratégias específicas ótimas

para cada cenário e o principal desafio é identificar o conjunto de estratégias centrais que seja adequado a uma variedade de futuros possíveis e, ao mesmo tempo, contribua para a obtenção de vantagem competitiva (Perrottet, 1998).

Com esse mesmo enfoque, Fahey e Handall (1998) defendem na abordagem de *scenario learning* (ver subitem 3.2.4.2) que a direção estratégica adotada seja robusta o suficiente para ter sucesso em diversos cenários, atrelando essa escolha ao contínuo monitoramento do ambiente. Segundo os autores, o *scenario learning* ocorre quando uma organização:

*“(1) usa cenários para identificar possíveis oportunidades de negócios; (2) testa suas estratégias em múltiplos cenários; (3) refina a estratégia com base no entendimento do que é requerido para ter sucesso em uma variedade de futuros possíveis; (4) monitora os resultados da execução estratégica; e (5) mapeia as mudanças no ambiente para determinar se uma mudança de estratégia ou uma adaptação é exigida” (p. 4).*

Van der Heijden (1996; 1997) também defende o uso dos cenários como condições de teste para o que ele chamou de ‘ideia do negócio’ da organização, fundamentando-se na premissa compartilhada com outros ‘planejadores da Shell’ – Wack, De Geus, Schwartz – de que todos os cenários devem ser tratados como igualmente plausíveis, resultando em uma análise sem julgamentos sobre probabilidades de ocorrência. A ‘ideia do negócio’, segundo Van der Heijden, contém um número limitado de fatores-chave e competências distintivas (HAMEL; PRAHALAD, 1994), atuais ou por desenvolver, para satisfazer uma necessidade social e criar valor para o cliente. Nesse sentido, a tarefa analítica é de ‘passar’ mentalmente a ‘ideia do negócio’ através de um ‘túnel de vento’ formado pelos vários cenários para estudar como ela ficaria caso um desses futuros se tornasse realidade. Em seguida, inicia-se um processo de ajuste e aperfeiçoamento até que seja desenvolvido um modelo suficientemente adequado para enfrentar toda a gama de ambientes futuros plausíveis.

Com efeito, qualquer que seja o conjunto de estratégias adotado – em vigor ou planejado para o futuro –, o *stress testing* desse conjunto em todos os futuros possíveis tem como função avaliar os riscos de essas estratégias estarem inadequadas em um ou mais cenários. O *stress testing* permite à organização identificar fraquezas potenciais na estratégia concebida e ter a consciência de que, em um ou mais cenários, ela poderia perder posições competitivas (PERROTTET, 1998). Essa avaliação também auxilia na criação de estratégias contingentes

(planos alternativos) associadas aos outros cenários, o que permitiria montar ‘mapas de contingência da estrada’ (guias com bifurcações que levam a caminhos alternativos e pontos críticos a partir dos quais uma decisão deve ser tomada), ou na montagem de uma carteira de opções para orientar os investimentos ao longo do tempo (COURTNEY, 2004), ou ainda no teste de um *portfolio* de experimentos alternativos (BEINHOCKER, 1999).

Seja qual for o conjunto de estratégias definido a partir dos cenários, o seu gerenciamento exigirá o monitoramento tanto do ambiente externo, em especial da trajetória real em face dos cenários esboçados, quanto da evolução da estratégia pela organização. Nesse sentido, Ansoff e McDonnell (1993) apresentam uma abordagem de administração de questões estratégicas que também pode ser útil para o gerenciamento do conjunto de estratégias. Essa abordagem inicia-se com o monitoramento dos ambientes externo e interno, por meio de um rastreamento ambiental em ‘tempo real’ (em analogia ao funcionamento de um radar), que emite sinais de frequência variada (alta, baixa). Um filtro inicial existente na captura dos sinais avalia a sua relevância potencial, transformando-os em questões estratégicas a serem melhor analisadas de acordo com seu impacto sobre a organização, sua intensidade e sua urgência (Figura 32).

O primeiro item avaliado diz respeito ao potencial de impacto, tanto positivo quanto negativo (que pode se transformar em oportunidades ou ameaças), das questões estratégicas para a organização. Quando esse potencial é considerado elevado, a análise tem prosseguimento; caso contrário, a questão é descartada.

Para o descarte da questão cabe um alerta. É preciso ter cuidado com a possibilidade de um efeito sistêmico não detectado inicialmente, quando eventos isolados, aparentemente com pequeno impacto, provocam impactos mais significativos quando combinados a outros no ambiente contextual (EMERY; TRIST, 1965).

No passo seguinte, a intensidade do sinal referente à questão estratégica é avaliada, dado que, no rastreamento sistemático, os sinais captados diferem na quantidade e na qualidade de informações que contêm. Se o sinal é de alta frequência – sinal forte –, as informações são bastante visíveis, concretas e suas evoluções são razoavelmente previsíveis. De maneira oposta, se o sinal é de baixa frequência – sinal fraco –, ele contém indicações frágeis, imprecisas e,

geralmente, ambíguas. Com o tempo, essas indicações amadurecem e tornam-se mais precisas, mas nem sempre é possível esperar que todas as informações estejam disponíveis para agir. Em certas situações, é preciso iniciar uma resposta, mesmo que as indicações disponíveis ainda não sejam nítidas.

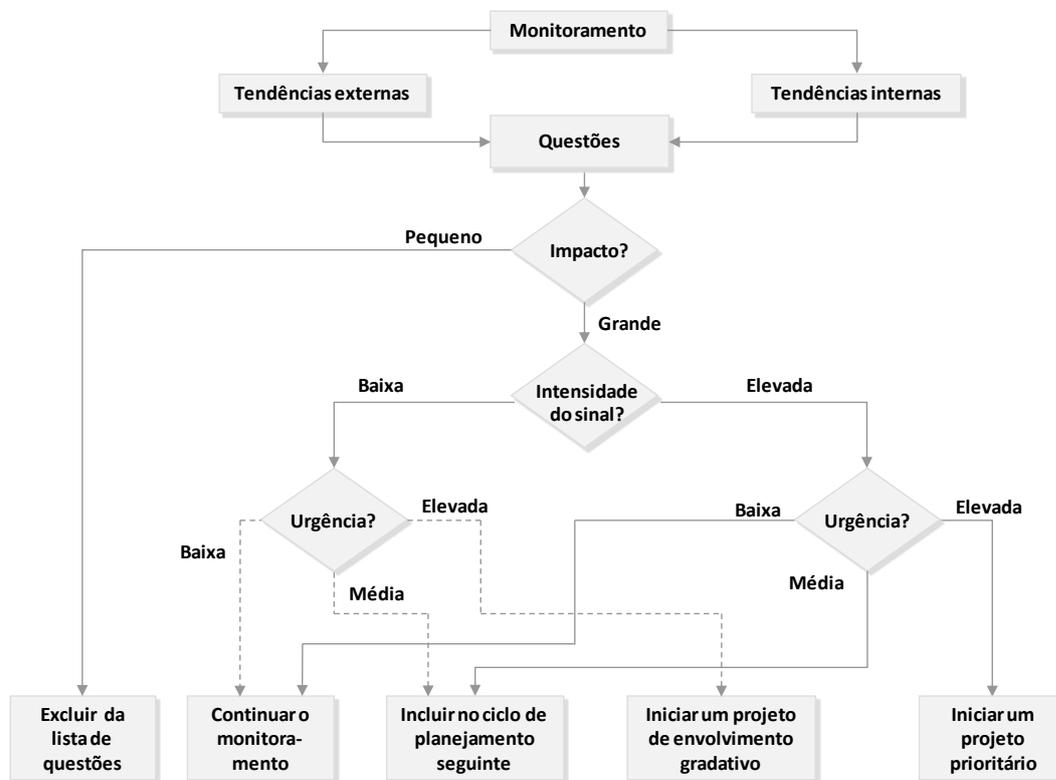


Figura 32 – Administração de Questões Estratégicas.

Fonte: Adaptado de Ansoff e McDonnell (1993, p. 456).

Juntamente com a análise da intensidade do sinal, tem-se a avaliação da urgência necessária para a ação. Desse modo, quando sinais fortes têm alto impacto e requerem medidas urgentes por parte da organização, o caminho indicado é o início de um projeto prioritário para a questão estratégica. Já se o sinal é forte, tem elevado impacto, mas a necessidade de medidas tem urgência moderada, pode ser mais adequado discutir a questão estratégica no próximo ciclo de planejamento estratégico. Finalmente, se o sinal é forte, o impacto é elevado, mas a urgência é baixa, continuar o monitoramento torna-se mais indicado.

Por outro lado, para sinais fracos e de elevado impacto, o grau de urgência determina iniciativas que vão da continuidade do monitoramento (urgência baixa), passando pela inclusão da questão no ciclo seguinte de planejamento (urgência moderada) até o início de um projeto de envolvimento gradativo (elevada urgência).

Desse modo, o desenvolvimento de sistemas de alarme avançado auxilia a organização a detectar as fontes de turbulência com mais rapidez a fim de identificar as oportunidades do ambiente a serem exploradas e as vulnerabilidades da empresa a serem minimizadas ou eliminadas (KOTLER; CASLIONE, 2009). Detectadas as fontes de turbulência, respostas devem ser elaboradas mediante a construção ou a análise de cenários já esboçados e, dentre as respostas, uma estratégia deve ser selecionada com base na priorização dos cenários e de atitudes perante o risco. Para Kotler e Caslione, essas atividades compõem um sistema de gestão do caos, definido como uma abordagem sistemática para detectar, analisar e responder à turbulência e ao caos, tão frequentes no mundo corporativo atual.

### **3.4. A Estratégia diante da Incerteza**

O grande desafio dos executivos nos dias atuais reside na condução firme de suas empresas em um mundo cada vez mais dinâmico e, às vezes, até caótico. Tomar decisões diante de incertezas as mais diversas não é trivial. Por isso mesmo, é comum ler na literatura de estratégia que ‘fazer escolhas é mais arte do que ciência’, mais percepção e intuição do que razão.

A literatura apresenta distintas maneiras de conceituar estratégia e de concebê-la ou descrevê-la. O discurso ainda dominante enfoca a racionalidade e o senso de segurança que reside na estratégia explícita, em *trade-offs* claros e escolhas prescritivas bem definidas. Mas outros conceitos remetem à emergência das decisões tomadas na prática diária, às adaptações e às experimentações em face das incertezas, e à adoção de carteiras de estratégias múltiplas. Para a autora, essas duas visões podem ser integradas na definição de uma orientação principal, acrescida de experimentos complementares ou alternativos. Ou seja, mesmo que seja definida prescritivamente, a estratégia não deve ser definitiva. Pelo contrário, ela deve ser dinâmica e flexível para adaptar-se às mudanças, embora respeitando uma direção prioritária.

Nos processos de formulação e formação de estratégias ao longo dos últimos 40 a 50 anos, inúmeras escolas de pensamento estratégico foram caracterizadas. Ao serem analisadas, fica evidente que várias delas apresentam elementos comuns. Algumas são fortemente influenciadas pelas anteriores e outras representam uma negação do pensamento das que as antecedem. Ao longo

do tempo, algumas abordagens surgiram como síntese das anteriores. Isso fica bastante evidente na década de 70, quando os elementos do incrementalismo e da visão compreensiva foram combinados em abordagens como o Incrementalismo Normativo, o Incrementalismo Articulado ou o Incrementalismo Lógico, todas configurando abordagens de Planejamento Adaptativo, cuja evolução integrou as abordagens que consideram a aprendizagem organizacional como essencial para o desenvolvimento e o pensamento estratégico.

No cerne da aprendizagem organizacional está a reflexão, individual e coletiva, sobre a experiência para definir novas ações em um processo cíclico contínuo que gera o aprendizado. Essa reflexão coletiva é gerada pela conversação estratégica, fortemente presente nas metodologias de planejamento baseado em cenários que, em essência, estimulam a reflexão sobre diversas possibilidades de futuro. Ou seja, em vez de refletir sobre a experiência passada, o planejamento com base em cenários visa à reflexão sobre simulações do futuro, mas o princípio da aprendizagem é semelhante.

Por essa razão, diversos autores enquadram o planejamento baseado em cenários em abordagens voltadas para o aprendizado organizacional e elegem a conversação estratégica como o principal instrumento para gerar o aprendizado, ao possibilitar a criação de um modelo mental comum que fundamenta a ação institucional e ao reconhecer e considerar abertamente a incerteza ambiental para contrapor a visão vigente na organização. Nesse sentido, a reflexão estratégica prospectiva estimula a organização a entrar em um processo de aprendizagem de duplo laço, incitando a reavaliação dos seus valores e da sua visão de futuro.

Além disso, a análise prospectiva enriquece o pensamento estratégico da empresa ao questionar seus negócios atuais e futuros diante da incerteza, permitir uma melhor avaliação dos riscos, estimular a análise de potenciais rupturas, antes negligenciadas, e fomentar a inovação por meio de uma atitude ativa e criativa em relação ao futuro.

Para a formulação estratégica, diversas possibilidades são colocadas para a organização, desde a aposta em um cenário desejado ou considerado mais provável, acrescida ou não de estratégias contingenciais, até a adoção de estratégias robustas – adequadas à gama de cenários plausíveis – ou de estratégias

múltiplas – que, conjuntamente, exploram todos os cenários –, ou mesmo a decisão de manter a flexibilidade, não assumindo compromissos de longo prazo.

Mas, qualquer que seja a escolha estratégica, a contribuição da análise prospectiva é otimizada quando todo o conjunto de cenários é considerado na formulação e no monitoramento, tanto do ambiente quanto da evolução da estratégia da empresa. No Modelo Integrador, desenvolvido no próximo capítulo, pretende-se explorar essa contribuição máxima.