

## 4. O Modelo Integrador - dos Cenários às Estratégias Múltiplas

Ao longo de quase 15 anos de trabalho em consultoria em estratégia empresarial e construção de cenários no Brasil, a autora tem observado nas empresas um arranjo complexo na tomada de decisão em todos os níveis, que vão de estratégias corporativas e de mercado meticulosamente planejadas, associadas ou não a um exercício aprofundado de elaboração de cenários alternativos, até a captura de oportunidades não previstas ou o realinhamento, muito mais intuitivo do que orquestrado, às mudanças e rupturas do ambiente.

Com efeito, como visto nos capítulos anteriores, toda essa diversidade encontra respaldo na vasta literatura das áreas de estratégia empresarial e de cenários, mesmo considerando a pouca idade dessas disciplinas – entre 40 e 50 anos – para a produção acadêmica, que requer pesquisas inovadoras, interdisciplinares e passíveis de comparações internacionais para o seu amadurecimento (PETTIGREW, 2005).

Na realidade, quando expostos à incerteza, à complexidade e à velocidade das mudanças do mundo atual, grande parte dos executivos, embora reconheçam toda essa diversidade e a multiplicidade de futuros possíveis, tem dificuldade de tomar suas decisões considerando esses fatores. Ao final, a maioria opta por tomar uma única direção (o que *pode não* ser um problema) e descartar todas as outras possibilidades (o que constitui *realmente* um problema).

Mesmo em vários casos muito bem sucedidos de planejamento estratégico baseado em cenários, nos quais as incertezas são analisadas em profundidade, uma possível mudança de paradigma é detectada e estratégias não usuais para aquela organização são formuladas (PORTO; MARQUES; BELFORT-SANTOS, 2010), o que ocorre frequentemente após a escolha de um cenário referencial (qualquer que seja ele) é a formulação de estratégias com base nesse único futuro e todo o resto perde importância para a organização. Ou seja, são raros os casos em que, após a formulação do plano estratégico, um sistema sólido de

monitoramento ambiental é acionado, e quando isso acontece, mais raro é que esse sistema efetivamente conduza à ação se algum sinal de inadequação estratégica é detectado.

Na base dessa dificuldade, está um dos principais paradoxos do planejamento baseado em cenários, mencionado por Lindgren e Bandhold (2003): a criação e o reconhecimento das incertezas *versus* a gestão das incertezas. Ou, como mencionam Brown e Eisenhardt (1998, p. 147):

*“O dilema da estratégia diante de um futuro incerto e em mutação consiste em equilibrar a necessidade de comprometimento com um futuro enquanto se mantém a flexibilidade estratégica para se ajustar ao futuro”.*

Por outro lado, os autores da escola anglo-saxônica, que criaram e desenvolveram o planejamento sob cenários na Shell, como visto no Capítulo 2, defendem a ideia de que todos os cenários devem ser tratados como igualmente plausíveis e, desse modo, a estratégia da empresa deve ser robusta o suficiente para que a companhia tenha sucesso em qualquer futuro. Ou seja, conforme também mencionado no item 3.3.4, os cenários são usados como condições de teste (‘túnel de vento’ dos cenários) para a estratégia atual - a ‘ideia do negócio’ - e, então, os principais riscos são calculados (VAN DER HEIJDEN, 1996; 1997; FRIESWICK, 2002). Nesse caso, a ‘ideia do negócio’ é algo mais genérico, baseado em competências distintivas. Se ela for forte o suficiente, parte-se para a análise de um *portfolio* de negócios que realize essa estratégia no mundo real (VAN DER HEIJDEN, 1996).

Contudo, essa análise pode ser bem mais complexa, pois o mundo real oferece opções de investimentos variados, que podem ser complementares ou mutuamente excludentes; quanto mais excludentes, maiores os comprometimentos e os riscos envolvidos.

Para lidar com essa multiplicidade de opções existente no mercado, Beinhocker (1999; 2006) argumenta que, para ter uma estratégia robusta, a empresa não pode ter apenas uma estratégia, mas várias. Ela precisa conduzir simultaneamente um *portfolio* de experimentos (ou estratégias) que a leve a um objetivo final mais geral – um crescimento superior, por exemplo – por uma variedade de caminhos. Esses caminhos podem ser complementares ou alternativos e, neste último caso, alguns experimentos funcionam como *hedge* de

outros. Para avaliar se o *portolio* de experimentos é robusto o suficiente, Beinhocker sugere testá-los em relação à gama de cenários plausíveis para o futuro (Anexo III).

No entanto, voltando ao ponto inicial, para muitos executivos, e também para diversos autores citados no Capítulo 3, tendo Porter (1985; 1991; 1996) como um dos principais exemplos, ter muitas estratégias ou não ter estratégia alguma pode significar a mesma coisa.

Desse modo, esta autora busca, no entendimento de estratégia proposto no Capítulo 3, incorporar tanto a necessidade de uma escolha principal, que conduza a organização predominantemente em uma direção, quanto a possibilidade de agregar experimentos alternativos que a resguardem ou a potencializem em condições ambientais diferentes. Assim, para a autora:

*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.*

Considerando esse entendimento, é necessário desenvolver uma forma de conceber as estratégias, seja aquela escolhida como a principal, sejam aquelas estratégias alternativas ou complementares, ou de combiná-las, de modo que, juntas, elas possam ajudar a empresa a atingir o seu objetivo maior, que é o seu crescimento e a sua perenidade. A próxima seção dedica-se à concepção de um Modelo com esse objetivo.

#### **4.1. Concepção do Modelo Integrador**

O Modelo Integrador proposto nesta seção utiliza a técnica de cenários como fonte de inspiração para a elaboração do conjunto de estratégias da empresa. Em seguida, cada um desses cenários é analisado em profundidade por meio de várias técnicas de avaliação estratégica, de forma a orientar a escolha da ‘Estratégia principal’ e daquelas estratégias adicionais.

Com base na literatura de análise prospectiva sintetizada no Capítulo 2, respaldada pela experiência da consultora em elaboração de cenários macroeconômicos e setoriais no Brasil, considera-se aqui que um bom conjunto

de cenários pode refletir as principais alternativas em um setor ou segmento de mercado, traduzindo as possibilidades de futuro mais plausíveis no horizonte de tempo analisado, em relação à previsibilidade. Nesse sentido, é razoável supor que estratégias desenhadas para cada um desses cenários alternativos compreenderiam um *portfolio* de opções bastante abrangente, que possibilitaria à empresa atuar em diferentes vertentes para atingir o seu objetivo, internalizando a maior gama possível de opções existentes no mercado.<sup>1</sup>

No entanto, nenhuma empresa seria capaz de conduzir todas as estratégias alternativas simultaneamente com igual comprometimento de recursos, financeiros ou humanos, já que os recursos de qualquer empresa são finitos, além de ser extremamente difícil a condução de tantos planos de negócios paralelamente. Como mencionado, a condução de uma empresa requer minimamente a definição de um caminho principal a seguir.

Desse modo, o modelo integrador proposto, apresentado na Figura 33, consiste em:

- utilizar-se da técnica de construção de cenários alternativos para explorar as possibilidades de futuro mais plausíveis no horizonte de tempo considerado, explorando a variedade existente nos mercados;
- analisar esses cenários em profundidade, fazendo uso de ferramentas de análise estratégica comumente encontradas em processos de planejamento estratégico;
- esboçar um conjunto de estratégias adequadas para cada um deles;
- selecionar um cenário como o de referência para definir a Estratégia<sup>2</sup> principal, aqui denominada também de Posicionamento Estratégico, que compreende a Visão de Futuro da organização, os benefícios que esta

---

<sup>1</sup> Hannan e Freeman (in BEINHOCKER, 2006) ressaltam, baseados em suas pesquisas referentes à ‘ecologia organizacional’ dos mercados, que, enquanto existe um acúmulo enorme de inovações e mudanças na economia no âmbito do mercado, existem muito poucas mudanças no âmbito das empresas individuais. Ou seja, a mudança na economia é dirigida mais pela entrada e saída de empresas do que pela adaptação de firmas individuais. Portanto, os mercados criam mais inovação e diferenciação do que as empresas.

<sup>2</sup> O termo ‘Estratégia’ (com inicial maiúscula) é utilizado neste trabalho para definir o conjunto de grandes escolhas chamado Posicionamento Estratégico da organização. Já o termo estratégia (com inicial minúscula) refere-se a estratégias específicas, utilizadas para materializar os objetivos estratégicos, ou experimentos (estratégias alternativas ou complementares).

pretende entregar aos seus principais públicos e os seus objetivos estratégicos, materializados por estratégias específicas;

- agregar experimentos (estratégias alternativas ou complementares) a partir das análises e das estratégias esboçadas para os outros cenários; e
- instituir um processo de monitoramento das incertezas e das ações da organização para gerenciar a Estratégia completa (Estratégia principal, acrescida dos experimentos).

Assim, fica constituído um processo de diferenciação dentro da empresa, a partir do qual um *portfolio* de experimentos qualitativamente distinto é gerado e gerenciado de forma a conduzir a organização em meio às incertezas do ambiente.

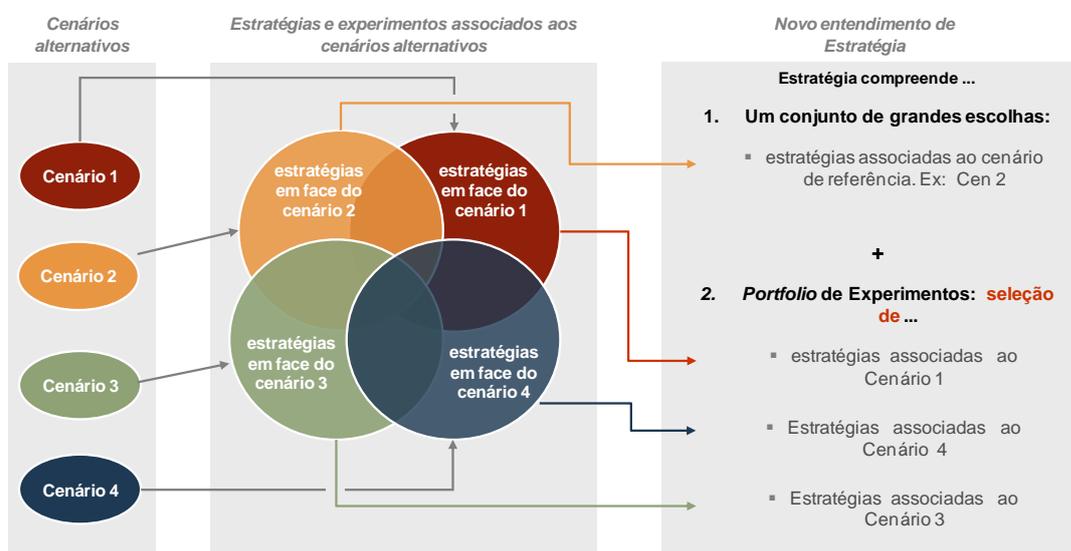


Figura 33 – Essência do Modelo Integrador – dos Cenários às Estratégias Múltiplas.

Fonte: Elaboração própria.

Embora o Modelo considere a necessidade de implantação de um processo de gestão da Estratégia completa da organização, o foco desta pesquisa foi direcionado para a **formulação** dessa Estratégia. De todo modo, após o delineamento do Modelo Integrador, serão apresentadas algumas considerações referentes ao monitoramento dos cenários e a sua implicação para a gestão da carteira de estratégias múltiplas no ambiente organizacional.

A partir desse Modelo, pode-se aprofundar e detalhar o entendimento de Estratégia da seguinte forma:

Estratégia abrange um conjunto de **grandes escolhas** ...

- conjunto de estratégias associadas ao cenário de referência - Estratégia principal ou Posicionamento Estratégico

... e de um *portfolio* de experimentos de grande alcance potencial ...

- estratégias alternativas - complementares ou concorrentes à principal - implementadas por meio de investimentos progressivos que colocarão a empresa em uma posição de destaque ou de defesa, caso a Estratégia principal não seja bem sucedida

... que orienta o **gerenciamento do presente** e a construção do futuro em um horizonte de longo prazo e sob **condições de incerteza**

- monitoramento das incertezas e de parâmetros internos à organização, que indicará o momento adequado de manter, ampliar ou reduzir os investimentos na carteira de estratégias múltiplas.

Como exemplo da utilização desse modelo, pode-se voltar à história da Microsoft, apresentada no Capítulo 3, fazendo uma releitura das escolhas estratégicas de Bill Gates com base na construção de cenários relativos ao novo padrão de sistema operacional que se estabeleceria no mercado no início da década de noventa. O que se pretende aqui é mostrar que Bill Gates poderia ter utilizado a técnica de construção de cenários para escolher o seu *portfolio* de experimentos.<sup>3</sup> Desse modo, ele teria 6 cenários desenhados no ano de 1987, considerando o início da década de 90 (Figura 34), e teria traçado um *portfolio* de experimentos para lidar com essas possibilidades de futuro, tendo claramente uma opção considerada como principal (Figura 35).

O item a seguir apresenta um breve detalhamento do modelo integrador aqui proposto, bem como explicita algumas ferramentas úteis à análise estratégica, de modo a auxiliar a concepção de estratégias ótimas em cada cenário, e uma orientação para facilitar a escolha estratégica a partir dos cenários.

---

<sup>3</sup> Na verdade, ele o fez de maneira intuitiva. Pode-se considerar que Bill Gates tinha, na sua mente, futuros alternativos bastante claros sem ter utilizado explicitamente a ferramenta de cenários.

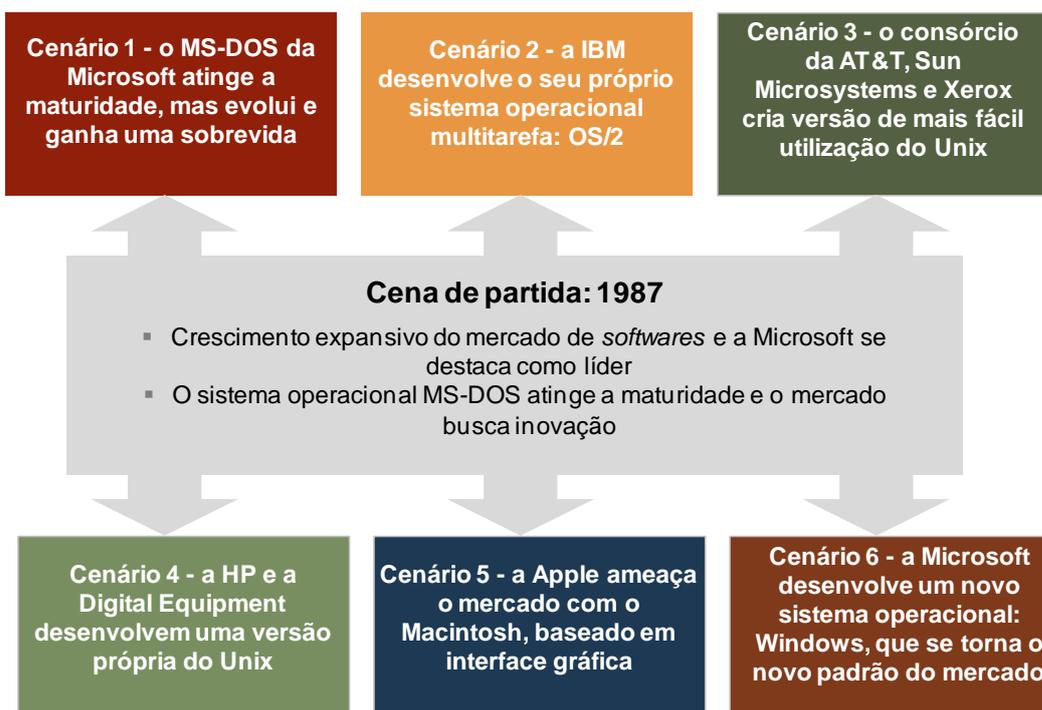


Figura 34 – Cenários Relativos à Adoção de um Novo Padrão de Sistema Operacional nos EUA no Início da Década de 90.

Fonte: Elaboração própria com base na história da Microsoft apresentada em Beinhocker (2006).

Estratégias da Microsoft	Cenários	Comentários	
1. Manter o investimento no MS-DOS	1	▪ O MS-DOS tinha uma base significativa de clientes que poderiam resistir à troca do sistema operacional	
2. Aliar-se à IBM para transformar o desenvolvimento do OS/2 em uma <i>joint venture</i>	2	▪ A IBM era uma ameaça real, querendo retomar o mercado de sistemas operacionais. Além disso, a IBM via o seu investimento individual no OS/2 como de alto risco	
3. Iniciar discussões com diversas empresas, incluindo a AT&T, sobre sua possível participação no desenvolvimento conjunto do Unix	3	4	▪ A Microsoft criou uma incerteza adicional no mercado que acabou por desacelerar o progresso do sistema Unix
4. Comprar uma parcela majoritária da Santa Cruz Operation	3	4	▪ A Santa Cruz Operation era a maior empresa de venda do Unix em PCs. Se o Unix se tornasse o padrão, a Microsoft teria um produto próprio no mercado
5. Investir em aplicativos paralelamente ao negócio de sistemas operacionais	5	▪ A Microsoft se estabeleceu como a principal fornecedora de <i>softwares</i> da Apple, o que garantiria o mercado de aplicativos caso o sistema operacional da Apple se tornasse o padrão	
<b>Estratégia principal</b> 6. Investir fortemente no desenvolvimento do Windows de forma a torná-lo o padrão do mercado	6	▪ O Windows deveria ter a facilidade de uso do Macintosh, ser compatível com o DOS e multitarefa como o Unix e o OS/2 ▪ Manteria o controle do mercado de sistemas operacionais nas mãos da Microsoft	

Figura 35 – *Portfolio* de Experimentos da Microsoft com Base em Cenários.

Fonte: Elaboração própria com base na história da Microsoft apresentada em Beinhocker (2006).

#### 4.1.1. Detalhamento do Modelo

O detalhamento do ‘Modelo Integrador – dos Cenários às Estratégias Múltiplas’, apresentado na Figura 36, foi constituído, inicialmente, por três módulos.

Após a sua aplicação no Sistema Eletrobras, uma nova versão foi elaborada (ver Capítulo 6), agregando alguns elementos para o aprimoramento do Modelo. Compõem a versão inicial do Modelo Integrador:

- *Análise dos ambientes externo e interno.* Neste módulo, são elaborados cenários exploratórios macroeconômicos e setoriais do ambiente externo à organização e é realizada uma análise do seu ambiente interno, identificando as forças e as fraquezas da empresa;
- *Análises estratégicas por cenário.* Este módulo concentra o uso de ferramentas de análise estratégica geralmente utilizadas no planejamento estratégico. Podem ser utilizadas, por exemplo, a análise *SWOT* (ver subitem 3.2.3.1), a análise estrutural da indústria (ver subitem 3.2.3.2) e a análise de *stakeholders* (ver subitem 3.2.3.3). Cabe ressaltar que todas essas análises devem ser desenvolvidas em profundidade, avaliando cada cenário separadamente e produzindo *insights* de estratégia a partir delas;
- *Escolha estratégica a partir dos cenários,* que contém o conceito básico do Modelo Integrador. Neste módulo, é escolhido um cenário de referência a partir das análises anteriores, que orientará a definição da Estratégia principal; e
- *Formulação estratégica,* que comporta a Estratégia completa da empresa; ou seja, o Posicionamento Estratégico para o cenário de referência escolhido e as estratégias alternativas (experimentos), baseadas nos demais cenários desenhados.



Cada um desses módulos será detalhado no Capítulo 6, dedicado ao estudo de caso realizado no Sistema Eletrobras. Como, no módulo 2, são utilizadas ferramentas de avaliação estratégica conhecidas na literatura de estratégia e descritas no Capítulo 3, o relato de tais ferramentas será mais minucioso apenas ao se destacarem os *avanços metodológicos* aqui produzidos na geração de *insights* de estratégia.

Antes disso, porém, cabe explicitar alguns elementos conceituais que embasam o Modelo no que tange à escolha estratégica em face dos cenários e à definição do *portfolio* de experimentos, temas dos próximos dois subitens.

#### **4.1.1.1. A Escolha Estratégica em Face dos Cenários**

Na metodologia de planejamento estratégico baseado em cenários desenvolvida por Godet e Giget, descrita no item 3.3.1, a passagem da reflexão prospectiva à ação compreende tanto a elaboração de cenários plausíveis como a análise do ambiente interno à organização. Esses elementos, examinados conjuntamente, nas suas inter-relações e possibilidades futuras de interações, produzem opções estratégicas e possíveis ações compatíveis tanto com a identidade da empresa quanto com os cenários mais prováveis. Essas, por sua vez, são avaliadas segundo critérios estabelecidos pela alta direção e decisões estratégicas são tomadas conduzindo à ação.

Também no modelo TAIDA (item 3.3.2), o processo segue passos semelhantes. Nesse caso, cenários alternativos são gerados e uma imagem desejada é definida. Em seguida, são identificadas as forças da organização e todas essas etapas contribuem para a geração de ideias e avaliação de estratégias, resultando na definição de estratégias que dão partida à ação.

De maneira análoga, a primeira parte do Modelo proposto está baseado nas etapas clássicas do planejamento estratégico com base em cenários: são elaborados cenários alternativos e o ambiente interno é analisado de forma a mapear as principais potencialidades e deficiências da empresa. Em seguida, duas ou três análises estratégicas, que avaliam a inter-relação entre os ambientes externo e interno, são realizadas para subsidiar uma decisão estratégica importante: a escolha ou não de um cenário para traçar suas estratégias. A Figura 37 explicita essa primeira parte do Modelo Integrador.

Para definir a Estratégia que conduzirá a organização da situação atual à situação pretendida no futuro (ano horizonte), seja ela qual for, é preciso elaborar uma resposta consistente a quatro grandes questões:

- Quais são as possibilidades de futuro?
- Em que situação a organização se encontra?
- Quais as pretensões da organização?
- Como evoluir da situação atual à situação pretendida?

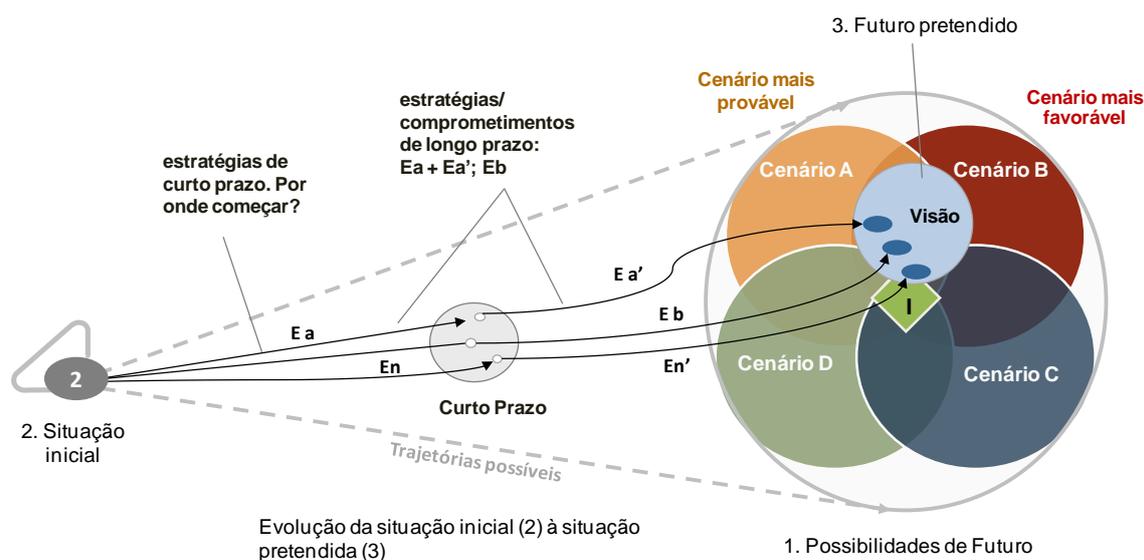


Figura 37 – Construção da Estratégia em face dos Cenários.

Fonte: Elaboração própria para Macroplan® – Prospectiva, Estratégia & Gestão.

O futuro é um espaço aberto a múltiplas possibilidades (questão 1), em que se encontram elementos predeterminados, mudanças em andamento e grandes incertezas. Para lidar com esse cone de possibilidades, a técnica de cenários exploratórios demonstra-se bastante eficaz. Com sua aplicação, é possível construir um conjunto administrável de cenários plausíveis (cenários A, B, C e D na Figura 37, por exemplo), consistentes e coerentes internamente, com distintas probabilidades de ocorrência (GODET, 2001).

Na questão seguinte, é examinada a situação inicial da organização e são mapeados as suas competências e os seus recursos essenciais (PRAHALAD; HAMEL; 1990; HAMEL; PRAHALAD, 1994) – capazes de gerar vantagens competitivas as mais duradouras possíveis (BARNEY, 2002) – bem como as suas debilidades e pontos para melhoria. Com o diagnóstico organizacional do

momento inicial, a avaliação da posição da empresa nos seus segmentos de atuação e mercados atendidos e a avaliação retrospectiva da dinâmica da empresa no passado (sua evolução ao longo do tempo, seus sucessos, dificuldades e poder de mobilização interna), é possível também avaliar a capacidade da organização de superar-se e de reinventar-se diante dos desafios futuros.

A terceira questão – quais as pretensões da organização? Ou qual será o alcance da Visão de futuro da organização, se mais ousada ou mais modesta? – é a mais delicada porque requer decisões difíceis de serem tomadas em relação aos cenários esboçados. Neste momento, é útil refletir sobre as cinco opções preconizadas por Porter (1985): (i) escolher o cenário mais favorável à organização (por exemplo, o cenário B da Figura 37); ou (ii) escolher o cenário considerado mais provável de ocorrer (cenário A da Figura 37); ou (iii) traçar estratégias robustas, que apresentarão desempenho razoável em qualquer cenário (estratégias associadas aos quatro cenários simultaneamente, representados na Figura 37 pela letra I: interseção); ou (iv) dado o nível de incerteza ambiental, adotar apenas estratégias flexíveis, com investimentos parciais, adiando um comprometimento direto em alguma direção (correspondem às estratégias de curto prazo da Figura 37); ou ainda (v) influenciar o ambiente para que o cenário desejado se materialize.

Para decidir sobre essas opções, as análises estratégicas anteriores mostraram-se relevantes ao dimensionar mais precisamente o quanto as competências essenciais da empresa as capacitam para capturar oportunidades em cenários diversos ou para defender-se de ambientes futuros mais hostis. No entanto, outra importante variável influi necessariamente na escolha entre apostar em um ou outro cenário ou manter-se flexível e reativo ao ambiente: a aversão ao risco da empresa e de seus dirigentes. Nesse sentido, qualquer escolha estratégica deverá, antes de tudo, avaliar as condições e o perfil da organização quanto à sua capacidade de expor-se ao risco para, então, definir a postura estratégica a ser adotada.

O Quadro VI, baseado nos trabalhos de Ackoff (1973; 1974), Porter (1985), Courtney, Kirkland e Viguerie (1997) e Courtney (2004), apresenta quatro possibilidades de postura estratégica, escolha em relação aos cenários, e características e requisitos da organização para respaldar a sua atuação.

Quadro VI – Postura Estratégica e Escolha em face dos Cenários

Postura Estratégica	Descrição	Escolha em face dos Cenários	Características/ Requisitos
Pró-ativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posição de liderança (1º a se mover) na configuração do futuro da indústria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aposta no cenário mais favorável</li> <li>▪ Influencia o ambiente para fazer esse cenário acontecer</li> <li>▪ Faz grandes apostas</li> <li>▪ Pode agregar estratégias alternativas de contingência (opções)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfil inovador com alta propensão ao risco</li> <li>▪ Deve possuir ou desenvolver forças organizacionais (competências distintivas) que respaldam uma forte atuação agressiva</li> <li>▪ Alta potencialidade de atuação ofensiva</li> </ul>
Pré-ativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disputa as 2ª posições com outros <i>players</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aposta no cenário mais provável (aceita as condições do ambiente)</li> <li>▪ Faz grandes investimentos quando aumenta a probabilidade de um cenário</li> <li>▪ Pode agregar estratégias alternativas de contingência (opções)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfil 'seguidor' com pequena propensão ao risco</li> <li>▪ Deve possuir ou desenvolver forças organizacionais que respaldam uma atuação ativa</li> <li>▪ Potencialidade de atuação ofensiva mediana</li> </ul>
Flexível	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posição de flexibilidade na qual a empresa se reserva o direito de 'participar do jogo'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não escolhe cenário, mas mantém um monitoramento ativo</li> <li>▪ Preserva a flexibilidade</li> <li>▪ Investe em opções e capacidades organizacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfil reativo-adaptativo, com dificuldade de assumir riscos</li> <li>▪ Deve possuir ou desenvolver forças organizacionais que proporcionem agilidade e flexibilidade</li> <li>▪ Busca o equilíbrio entre capacidade ofensiva e defensiva</li> </ul>
Conservadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posição conservadora que assegura pequenos ganhos em qualquer cenário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não escolhe cenário</li> <li>▪ Investe em capacidades organizacionais ('passos sem arrependimento') e se defende de grandes perdas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfil conservador com aversão ao risco</li> <li>▪ Deve possuir ou desenvolver forças organizacionais que fortaleçam a capacidade defensiva</li> <li>▪ Alta capacidade defensiva</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria com base em ACKOFF (1973; 1974), PORTER (1985), COURTNEY; KIRKLAND; VIGUERIE (1997) e COURTNEY (2004).

Tomada a decisão sobre qual deverá ser a postura predominante da organização e a forma de atuação associada, a etapa seguinte constitui-se em qualificar a sua Visão de Futuro e desdobrá-la dentro do Plano Estratégico, em adequação a um cenário escolhido ou ao conjunto deles, sendo a Visão mais ousada e desafiadora quanto maiores forem a propensão ao risco e as condições organizacionais para tanto.

No entanto, cabe a ressalva de que o entendimento de Estratégia proposto pela autora, que contém uma Estratégia principal e um *portfolio* de experimentos complementares ou alternativos, restringe a adoção das posturas estratégicas apresentadas no quadro VI às duas primeiras – pró-ativa e pré-ativa –, agregando iniciativas (experimentos) associadas à flexibilidade e à adaptação, que permitirão à organização ajustar-se aos demais cenários, quando necessário.

#### 4.1.1.2. Definição do *Portfolio* de Experimentos

A segunda parte do Modelo proposto diz respeito à agregação de experimentos alternativos à Estratégia principal. Para tanto, parte-se das análises estratégicas realizadas para os demais cenários e dos *insights* de estratégia resultantes para selecionar experimentos, complementares ou concorrentes à estratégia principal, com potencial para colocar a empresa em uma posição de destaque em algum outro cenário ou para defender-se de outra possibilidade de futuro.

Com base em Courtney (2004), o *portfolio* de experimentos deve contemplar dois tipos de estratégias:<sup>4</sup>

- os ‘passos sem arrependimento’. São estratégias complementares àquela principal que fortalecem a empresa e trazem benefícios qualquer que seja o cenário futuro. No exemplo da Microsoft, a iniciativa de ‘investir em aplicativos paralelamente ao negócio de sistema operacional’ constituía uma estratégia, por si só, robusta. Apesar de ser mais importante no Cenário 5, no qual a Apple conseguiria impor o seu sistema operacional como o padrão do mercado, o investimento em aplicativos (como um produto complementar) teria bons resultados em qualquer cenário. Outro bom exemplo de iniciativas que sempre trazem retornos positivos é o investimento em capacidades organizacionais não específicas, que proporcionam mais flexibilidade à empresa caso seja preciso redirecionar os rumos do negócio.

---

<sup>4</sup> O terceiro tipo de estratégia – apostas altas – só faz sentido quando escolhida como a Estratégia principal.

- As ‘opções reais’<sup>5</sup>. São estratégias que permitem às empresas fazer investimentos mais flexíveis e progressivos enquanto não se tem uma ideia mais nítida sobre a evolução do mercado, mas que asseguram algumas posições privilegiadas para os detentores da ‘opção’. Elas podem constituir-se de investimentos em pequenos ativos (aquisição de pequenas empresas, por exemplo), relacionamentos (canais de distribuição exclusivos), capacidades e conhecimento (*joint venture*) etc. O autor ressalta que as ‘opções reais’ podem ser de três tipos: ‘opções’ de crescimento (que oferecem uma posição preferencial para o *reinvestimento*), ‘opções’ de seguro (as quais serão descartadas, se tudo correr bem) e ‘opções’ de aprendizado (que visam um investimento mais expressivo mais adiante), não mutuamente excludentes. No exemplo da Microsoft, podem ser consideradas opções reais a formação da *joint venture* com a IBM e a compra da Santa Cruz Operation.

Selecionadas as estratégias que compõem o *portfolio* de experimentos, o Modelo Integrador para formulação de estratégias múltiplas a partir dos cenários fica completo na sua concepção. No entanto, a implantação e o gerenciamento de estratégias múltiplas trazem complexidade à gestão da empresa, influenciando no processo diário de tomada de decisão, no comportamento e na cultura organizacionais. Embora esse não seja o foco desta pesquisa, cabe mencionar na próxima seção algumas implicações vislumbradas pela aplicação do Modelo Integrador para a gestão empresarial.

#### **4.2. Implicações do Modelo para a Organização**

As estratégias múltiplas abrem diversas opções para a organização, mesmo que, dentre elas, haja preferências explícitas por um caminho principal. No entanto, não é factível manter tantas opções abertas por muito tempo, até porque muitas delas têm ‘prazo de validade’. Ou seja, em algum momento, é necessário decidir se a Estratégia principal deverá permanecer nessa posição ou se outra estratégia ganhará mais relevância, recebendo mais investimentos. Além disso, é

---

<sup>5</sup> Courtney (2004) transfere o conceito de ‘opções reais’ do mercado financeiro para a literatura de estratégia, ampliando o seu escopo, como descrito na seção 3.3.3.

preciso gerenciar o *portfolio* completo de experimentos para acelerar ou cancelar iniciativas, ou colocar novas opções, no momento adequado.

Para tanto, é necessário instituir um processo de gerenciamento da carteira de estratégias múltiplas que leve em conta tanto as condições internas da organização e a evolução de suas iniciativas, quanto o desdobramento do ambiente externo e os movimentos de concorrentes no mercado.

Se, por princípio, as estratégias múltiplas devem refletir a diversidade existente no mercado, a pressão pela seleção dessas estratégias (sua continuidade, aceleração ou descarte) ao longo do tempo deve internalizar na empresa os parâmetros do mercado. Nesse sentido, uma etapa importante do gerenciamento da carteira de estratégias múltiplas (Estratégia principal + experimentos) consiste no monitoramento do ambiente externo e, sobretudo, das variáveis-chave a partir das quais os cenários foram configurados.

Moresi (2001) oferece uma boa síntese do propósito do monitoramento ambiental ao conceituá-lo como

*“um processo de coleta de dados sobre o ambiente externo que visa auxiliar os gerentes a identificar oportunidades, detectar e interpretar problemas, e implementar adaptações estratégicas ou estruturais em suas organizações.”*  
(MORESI, 2001, p. 27).

Considerando o gerenciamento da carteira de estratégias, monitorar o ambiente externo significa estar constantemente atento a qualquer sinal dos ambientes contextual e transacional que possa trazer informações mais claras para a empresa sobre a Estratégia principal e cada um dos experimentos - ou até sobre iniciativas relacionadas ao setor que não estejam contempladas no conjunto de experimentos - de forma a facilitar a tomada de decisão em relação às opções em aberto na organização.

Na implementação do Modelo Integrador, o monitoramento do ambiente com base nos cenários desenvolvidos torna-se um fator crítico de sucesso já que os cenários constituíram a base para a formulação do conjunto de estratégias múltiplas. Desse modo, a partir dos principais elementos definidos nos cenários – tendências e incertezas –, deve-se avaliar a evolução da trajetória real em face dos quadros futuros alternativos esboçados, analisando os impactos dessa trajetória na carteira de estratégias definida. Além disso, é preciso deixar um espaço para a

captura de outros sinais não antecipados nos cenários que podem impactar substancialmente a carteira de estratégias da organização.

A análise de sinais fortes e fracos da administração estratégica em tempo real, apresentada no item 3.3.4, pode ser utilizada para o gerenciamento das estratégias múltiplas. Nesse caso, o impacto de cada sinal deverá ser avaliado considerando tanto os cenários esboçados quanto o conjunto completo de estratégias – sejam as estratégias principais associadas ao cenário escolhido, sejam as estratégias complementares ou alternativas associadas aos demais cenários (ver Figura 38).

Nesse sentido, o monitoramento, via rastreamento, dos ambientes externo e interno emite sinais potencialmente relevantes que devem ser melhor analisados em face dos cenários e do conjunto de estratégias múltiplas. Se o impacto for nulo, o sinal é descartado; se o impacto do sinal for relevante, mas conjuntural – sem mudanças nas estruturas dos cenários ou da evolução estratégica da empresa –, algumas ações temporárias podem ser realizadas para a empresa lidar com as mudanças conjunturais; e, se o impacto do sinal for estrutural, seu desdobramento deve ser mapeado tanto na evolução da trajetória real em face dos cenários quanto na evolução das estratégias múltiplas dentro da organização.

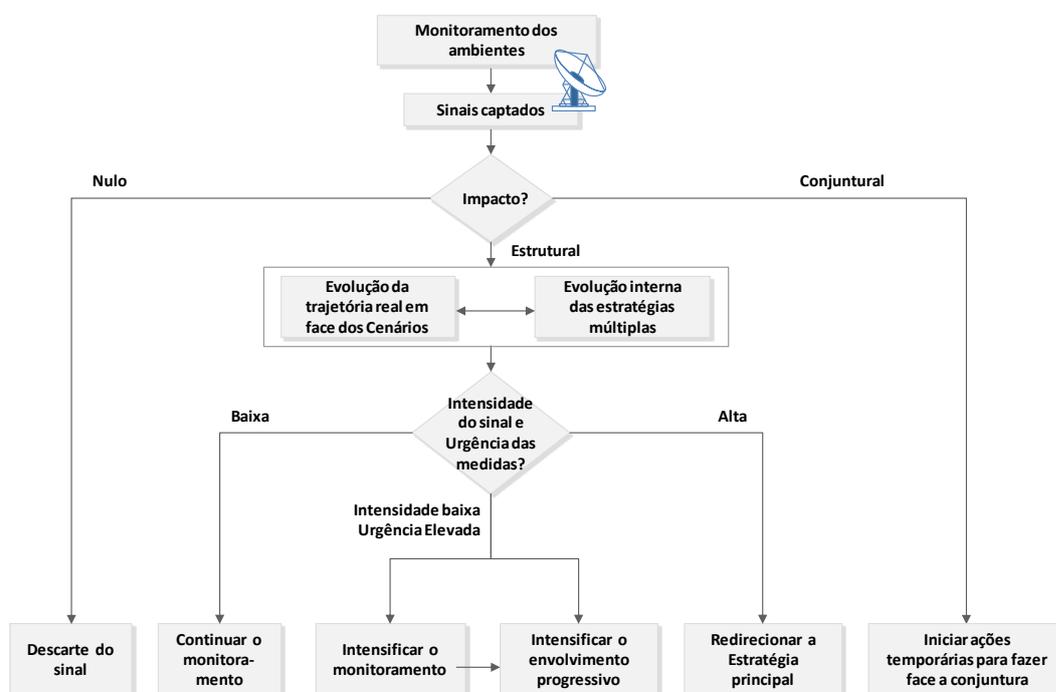


Figura 38 – Análise de Sinais para Gerenciamento de Estratégias Múltiplas.

Fonte: Elaboração própria.

Continuando a análise, a intensidade do sinal e a urgência das medidas devem ser avaliadas. Se ambas forem baixas, o acompanhamento da evolução do sinal deve ser continuado; se a intensidade do sinal for baixa, mas exigir medidas urgentes, duas ações merecem destaque: a intensificação do monitoramento e a intensificação das ações de envolvimento progressivo (por exemplo, intensificar os investimentos progressivos). Por outro lado, se tanto a intensidade do sinal quanto a urgência das medidas forem elevadas, talvez seja esse o momento de redirecionar a Estratégia, ou parte dela, na direção do impacto desse sinal dentro da organização. Isso implica a intensificação de alguns investimentos, o descarte definitivo de outros e, eventualmente, a adoção de novos experimentos em um processo de experimentação-ação estratégica contínuo.

O esboço de monitoramento ambiental apresentado busca apontar uma direção para o acompanhamento sistemático interno e externo dos ambientes e seus impactos na carteira de estratégias, sem pretender esgotá-lo. A literatura dedicada ao monitoramento ambiental é bastante vasta e o aprofundamento desse tema, tanto teórico quanto a sua aplicação prática, poderia constituir-se em uma nova pesquisa de magnitude equivalente à desta. Portanto, esse poderia ser um tema para pesquisas acadêmicas posteriores.

Além disso, do ponto de vista da avaliação da evolução dos experimentos dentro da organização, Beinhocker (2006) argumenta que é preciso criar nas empresas um ambiente para a escolha dos investimentos mais promissores no *portfolio* de experimentos e para a rápida realocação de recursos de forma a desenvolver ao máximo o experimento que se mostra mais promissor. Ou seja, se for preciso redirecionar a Estratégia, isso deve ser feito com a maior velocidade possível e, nesse caso, os investimentos parciais já empreendidos aceleram esse redirecionamento em comparação a outras empresas que investem tudo em uma única direção.

Para a seleção e a ampliação dos investimentos promissores, Beinhocker faz uso de uma analogia apresentada por um executivo *senior* da empresa CapitalOne. De acordo com esse executivo, a definição de quais experimentos devem continuar e crescer e quais devem ser descartados assemelha-se à ‘dança das abelhas’.

*“As abelhas distanciam-se de sua colméia em uma busca padrão por boas fontes de néctar. Quando uma abelha é bem sucedida em encontrar néctar, ela retorna à colméia e faz uma dança específica em frente às outras abelhas. Quanto mais néctar existe, mais agitada é a dança; quanto mais agitada a dança, mais as outras abelhas aglomeram-se para explorar o campo de flores. Quando o campo começa a secar, as abelhas retornam à colméia e esperam o próximo dançarino.”* (BEINHOCKER, 2006, p. 345).

Desse modo, o importante é observar o quanto as abelhas estão agitadas, ou seja, quando uma boa oportunidade é encontrada, quem a encontrou deve ter a capacidade e a abertura para rapidamente chamar a atenção da organização, que deve prontamente aglomerar seu pessoal ao redor da oportunidade. Para Beinhocker, três fatores passam a ser importantes na ampliação dos experimentos bem sucedidos, continuando a analogia com as abelhas (BEINHOCKER, 2006, p. 345):

- *“saber onde está o néctar no portfolio de experimentos;*
- *ter algumas abelhas extras para aglomerarem-se ao redor de oportunidades atrativas;*
- *e ter a habilidade de mudar de um campo [fonte de néctar] a outro quando a situação muda.”*

Para saber onde estão as oportunidades ou quais experimentos terão mais sucesso, o monitoramento ambiental constitui uma ferramenta importante, mas o autor ressalta também a importância da avaliação da *performance* dos experimentos pela organização, considerando medidas de desempenho mais adequadas para negócios novos ou experimentais. Complementarmente à avaliação tradicional de retorno sobre o capital investido, indicadores mais operacionais, como satisfação do cliente, quando anexados aos dados financeiros, tornam a mensuração da *performance* mais completa e mais realista para distinguir os experimentos da carteira.

Já a existência de certa ‘folga’ de recursos (financeiros, humanos etc.) contribui para um crescimento mais rápido dos experimentos mais promissores. Caso contrário, se todos os recursos estiverem comprometidos, a rápida aceleração das alternativas mais promissoras ficará limitada e a empresa gastará mais tempo para iniciar o redirecionamento dos recursos. Por fim, argumenta Beinhocker, ter a habilidade de redirecionar estratégias e recursos tão logo as informações captadas assim sinalizem requer não só flexibilidade na realocação de recursos, mas descentralização da tomada de decisão para que os

redirecionamentos sejam empreendidos com mais velocidade, uma vez que processos corporativos centralizados são inerentemente longos demais para solucionar essa questão.

### 4.3. Dos Cenários às Estratégias Múltiplas

A adoção de estratégias múltiplas proposta nesta pesquisa busca integrar duas correntes da literatura de estratégia: uma mais tradicional, que preconiza a definição de uma estratégia única e exclusiva para a organização no seu segmento de mercado, e outra heterodoxa, baseada na escola do aprendizado e da experimentação, na qual várias estratégias são possíveis em contextos de grande complexidade e incerteza, não sendo, portanto, possível definir *a priori* qual a melhor estratégia a ser adotada.

Para integrar essas duas correntes, o conjunto de estratégias proposto deve conter uma escolha principal que guiará boa parte da organização em uma direção e um *portfolio* de estratégias adicionais, complementares ou alternativas à principal, que agregará flexibilidade e garantias à organização caso a direção principal não se mostre, em determinado momento, a mais adequada.

Para formular esse conjunto de estratégias, múltiplas e variadas, foi proposta a utilização de cenários exploratórios alternativos. A partir da escolha de um cenário de referência, o mais desejado ou o mais provável, é definida a Estratégia principal. Em seguida, recorre-se aos demais cenários para formular uma carteira de estratégias adicionais (*portfolio* de experimentos) de forma a internalizar na empresa grande parte da variedade de ‘planos de negócios’ existentes no mercado.

O monitoramento dos cenários e da evolução do conjunto de estratégias múltiplas da empresa poderá sinalizar o momento de redirecionar a Estratégia principal, se necessário. Nesse sentido, o monitoramento consiste em um processo permanente e sistemático de observação e análise do ambiente, que prepara a organização para lidar com as incertezas do ‘mundo real’ e suporta a adoção de uma postura antecipatória: pró-ativa ou pré-ativa.

A utilização de estratégias múltiplas protege a empresa da adoção de uma aposta única e arriscada em ambientes com graus de incerteza elevados, ao mesmo tempo em que a preferência explícita por uma Estratégia principal dá uma unidade

de direção predominante à organização. Na sua essência, o Modelo Integrador busca internalizar a gestão da incerteza na tomada de decisão, ou seja, apesar de uma escolha principal ser definida prescritivamente, tem-se a consciência de que, em face da incerteza, ela pode não ser definitiva, requerendo, portanto, a análise de caminhos alternativos a serem adotados e de mecanismos que permitam o redirecionamento estratégico (as opções em aberto) tão logo seja necessário. Com isso, a tomada de decisão estratégica diante da incerteza passa a ser contínua e compromissos irreversíveis são postergados o máximo possível até que, ou a incerteza seja reduzida, ou o ambiente exija um posicionamento da empresa (por exemplo, movimentos de concorrentes ou de fornecedores podem exigir um posicionamento da empresa em um dado momento, ou o prazo de exercício da ‘opção real’ pode se esgotar).

Lidar com essa diversidade não é fácil, requerendo o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais aberta, em que uma grande parte da equipe vai estar dedicada à Estratégia principal enquanto outras pequenas equipes experimentarão caminhos alternativos. Para tanto, será preciso que a empresa reconheça essa pluralidade, crie um ambiente saudável para lidar com ela, reserve recursos financeiros e humanos para isso e fomente o desenvolvimento de equipes mais criativas e ousadas para dedicarem-se aos experimentos.

O gerenciamento da carteira de estratégias múltiplas requer uma organização preparada para perceber a mudança ainda em estágio embrionário, internalizá-la e mudar ou ajustar a direção principal escolhida com desprendimento. Requer ousadia, com consciência dos riscos assumidos e associada a mecanismos de proteção diante da incerteza. Requer, portanto, a verdadeira gestão da incerteza.