

ESTUDO VII

Cenários estratégicos: desafios para se criar o futuro.

Estratégia

=

Inovação

Editorial



Muito se discute, se propõe no campo da estratégia. Temos sido expostos a empresas em todas as regiões do país, em diferentes estágios de desenvolvimento e complexidade.

Nos conselhos o tema parece relevante, porém um olhar mais acurado nos desvenda uma preocupante realidade.

Sob o título estratégia, encontramos planos estratégicos, discussões de positioning, que não passam de planos operacionais ampliados com vistas a um futuro largo e incerto de 3 a 5 anos, nada de estratégia.

A Mesa, em parceria com a professora Dra. Solange Machado, decidiu trazer à luz novos horizontes sobre o tema, que tem desafiado a perpetuação de grupos e empresas em torno deste tema, que tem sido conduzido aquém do nosso tempo e das reais necessidades de perpetuação das famílias empresárias.

Herbert Steinberg

Mesa Corporate Governance

É a primeira consultoria brasileira a dedicar-se com prioridade à dimensão humana da governança corporativa, constituindo um nicho sofisticado da moderna consultoria de gestão. A Mesa atende predominantemente a empresas nacionais de médio e grande porte, de origem familiar e multissocietárias, sejam elas de capital fechado ou abertas ao mercado de capitais. Complementarmente, atua com a cúpula de filiais brasileiras de grandes companhias multinacionais.

Índice

Editorial	2
A ruptura global e o cenário de mudança	6
A ruptura e a estratégia	10
A inovação como resposta	12
Genários estratégicos: os desafios para se criar o futuro	17
Genários estratégicos: como desenhá-los?	21
A estratégia precisa de uma nova estratégia	23
A demanda por novas capacidades: portfólio de inovações	28
O papel do Conselho, a inovação estratégica e a solução empresarial	32

Diretoria e equipe



HERBERT STEINBERG – Presidente e fundador da Mesa Corporate Governance, é consultor em Governança Corporativa e Desenvolvimento Humano. É sparring de fundadores, sócios controladores, presidentes, executivos membros de conselhos e administração. Tem 37 anos de experiência em grandes corporações, 24 dos quais como membro de boards. É conselheiro profissional independente. Membro do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, do ICGN – International Corporate Governance e do FBN – Family Business Network. Administrador, com pós-graduação pela FGV-SP e certificação no Directors' Consortium Series: Finance, Audit and Risk Issues for Board Members (Chicago University, Stanford Law School, Wharton University). Autor dos livros “A dimensão humana da governança corporativa”, “Conselhos que perpetuam empresas”, “A Família Empresária” entre outros. É presidente do Grupo Estratégico de Governança Corporativa da Amcham – São Paulo.



LUIZ MARCATTI – Sócio e diretor da área de gestão da Mesa, é administrador de empresas com especialização em Comércio Exterior e Marketing. Tem formação em Mediação pelo Instituto Familiaie – SP e formação de Conselheiro de Administração pelo IBGC. Com 34 anos de experiência profissional, atuou como executivo do mercado financeiro com passagens pela área internacional do Banco Francês e Brasileiro e pela área comercial – varejo e middle market – do Banco Mercantil de São Paulo. Há 18 anos, atua como consultor em projetos de Governança e Gestão Corporativa e também na formação e no desenvolvimento de executivos com processos de treinamento e coaching. Membro do Comitê de Recursos Humanos do IBGC, membro do NACD - National Association of Corporate Directors - USA e membro independente de Conselhos de Administração. Coautor do livro “Nos bastidores da Educação Brasileira – Art-med Editora.



JOSENICE BLUMENTHAL – Sócia e diretora da Área de Família da Mesa, é psicóloga com formação em Antropologia, doutora e mestre em Psicologia pela PUC-SP, especializada em terapia familiar e de casais, e mediadora pela mesma instituição. Trabalha com famílias empresárias e empresas familiares há mais de 18 anos, desenvolvendo predominantemente trabalhos de

estruturação de Conselhos Familiares, planejamento sucessório, programas de formação de herdeiros, consultoria de governança corporativa, aprimoramento da relação e comunicação familiar e societária, mediação familiar em conselhos de família e diretora executiva, quando a família está na gestão. Professora na Fundação Dom Cabral, USP-FIA, HSM Educação e professora convidada da FGV-Law.



FRANCIS VALDIVIA DE MATOS – Mestranda da PUC-SP, com MBA em RH pela USP-SP. Psicóloga pela UFPR. Atua há 10 anos nas áreas de Sucessão Familiar e Empresarial e Desenvolvimento da Família Empresária, em vários estados do Brasil. Ampla experiência profissional em grandes empresas e em consultoria na área de RH, especialmente Assessment e Desenvolvimento de Executivos, Jovens Talentos e Herdeiros.

Especialista e Didata em programas de Desenvolvimento de Equipes e “Team Building” pela SBDG. Professora da Fundação Dom Cabral para o Programa de Desenvolvimento do Acionista. Foi professora convidada da FAAP-SP e docente Universitária em Psicologia Organizacional, na PUC-PR e na Universidade Tuiuti – Paraná. Certificada pelo “Programa Superior para Profissionais de Assessoria e Consultoria para a Empresa Familiar” da Fundação Nexia para o Desenvolvimento da Empresa Familiar – Barcelona, Espanha. Certificada em Coaching Ontológico Empresarial, pela Newfield Consulting – Espanha. Coautora do livro “Família Empresária de A a Z – Descomplicando as Expressões nas Empresas Familiares”. Autora de diversos artigos focados no desenvolvimento da família empresária.



RENATO CHAVES – Mestre em Ciências Contábeis pela UFRJ, com certificações pelo IBGC (conselheiro fiscal e de administração) e ICSS (profissional de investimentos em entidades de previdência fechada). Possui registro de administrador de carteiras de valores mobiliários da CVM. Com atuação em vários conselhos de administração e fiscal de empresas de capital aberto, como

Neoenergia, Coelba, Celpe, Cosern, Springs, Cambuci (Penalty) e Comtex, é autor de diversos artigos sobre governança corporativa e livros (sempre em coautoria). Trabalhou na área de participações acionárias do Banco do Brasil e foi diretor de participações da Previ (maior fundo de pensão da América Latina) entre 2003 e 2008, tendo sob gestão mais de 80 participações acionárias relevantes e uma carteira imobiliária composta por imóveis comerciais para renda (mais de 300 contratos) e hotéis, hospitais e galpões industriais. Desenvolve também atividades docentes nas principais escolas de negócios do País (Fundação Dom Cabral, FGV-RJ e PUC-RJ), além de manter o Blog da Governança, com postagens semanais que estimulam o debate entre ativistas.



SOLANGE MATA MACHADO – Doutoranda em Competitividade e mestre em inovação e estratégia pela EASP-FGV, MBA pela FGV, especialização em planejamento estratégico pela FGV, especialização em inovação pela Creative Education Foundation (EUA), especialização em empreendedorismo e inovação pela Babson College (EUA), engenharia elétrica pela Columbia University e pela UFMG. Foi

executiva de grandes grupos nacionais e internacionais, diretora executiva da Amcham Brasil e CEO da ADL Partners. Palestrante internacional e nacional nas áreas de inovação e Propriedade Intelectual



ALVARO CARDOSO ARMOND – Administrador de Empresas, Mestre em Comportamento Organizacional pela Universidade Mackenzie. Tem 30 anos de experiência profissional, sendo 13 deles no Lloyds TSB, passando Diretoria de Marketing & Produtos da Asset Management e a Diretoria de Personal Markets. Foi Diretor Presidente da Cia. Paulista de Trens Metropolitanos – CPTM e Diretor de Desenvolvimento Organizacional da Lazam MDS.

Há mais de 10 anos atua como Consultor na área de Educação Corporativa e Executiva em projetos voltados para as áreas de Empreendedorismo e Comportamento Organizacional. Professor de Graduação, Certificates e MBA no Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa, nas áreas de Empreendedorismo e Inovação, Liderança e Equipes. Coach certificado pelo ICI – Instituto de Coaching Integrado. Conselheiro da ONG Instituto Brasileiro de Estudos em Negócio Sustentáveis – Ibens, parceiro do World Resources Institute - WRI, Voluntário do Instituto Entrepreneur Endeavor e Alumni do Symposium for Entrepreneurship Educators (SEE19) do Babson College – Boston – USA.



SAULO RIBEIRO – Formado em Medicina pela Universidade Federal de Minas Gerais, completou sua residência em Psiquiatria pela University of Michigan. Por três anos trabalhou como professor, psiquiatra e pesquisador nesta universidade, onde montou e dirigiu o Serviço de Consultoria e Tratamento para Depressão e Distúrbios do Humor. Há 20 anos mantém sua clínica

particular em Belo Horizonte, tendo-se especializado em psicoterapia individual, psicoterapia em grupo e atendimento de casais e famílias. Como parte de um projeto de estender seu atendimento a empresas familiares, tirou um ano sabático em 2013-14 e formou-se como Mestre em Administração pela Stanford University; além disto, está cursando o Mestrado Executivo em Consultoria e Coaching ministrado pela HEC/Oxford. Desde seu retorno ao Brasil tem-se dedicado a ampliar sua clínica, formando outros profissionais, e a desenvolver a linha de atendimento a empresas. Uniu-se à MESA em fevereiro de 2015.

A ruptura global e o cenário de mudança

As mudanças e a complexidade global têm afetado as organizações e trazido novos desafios para a longevidade empresarial. A quantidade de novos negócios que estão surgindo em função das novas tecnologias é assustadora. Ao mesmo tempo, as empresas tradicionais estão sendo forçadas a se reinventarem para continuar ativas. Os princípios e preceitos vivenciados neste início de último século estão se tornando irrelevantes diante das novas realidades de uma Economia conectada, integrada, interativa e tecnologicamente avançada.

Até meados do século 20, o ambiente global era relativamente estável. A primeira Revolução Industrial, entre 1760 a 1840, baseada na mecanização, foi o início de mudanças no contexto mundial. Entretanto, foi com a segunda Revolução Industrial, iniciada na segunda metade do século 19, baseada na explosão da informação e do conhecimento, que as regras do jogo se modificaram drasticamente. Para enfrentar os novos desafios, as empresas precisaram desenvolver redes, adquirir novas formas de negociação baseadas na complementaridade e no compartilhamento de valores, exigindo mais interação e proatividade.

Para Friedman¹, metaforicamente a partir desse ponto, o mundo diminuiu de tamanho. A integração global surgiu através das empresas multinacionais que expandiram a sua atuação na busca de novos mercados e de mão de obra mais barata. A integração global foi impulsionada primeiramente pela queda dos custos de transporte e depois pela queda dos custos de comunicação. Com o surgimento da internet comercial, a partir de 1995, é que vimos surgir o que Friedman chamou de “a terceira era da globalização”, com o compartilhamento global provocado pela geração de aplicativos e softwares que transitavam por uma extensa rede de fibra ópticas instalada em todo o planeta e foi, nesse momento, que as fronteiras começaram a se diluir em um plano global.

¹ FRIEDMAN, T.L. *O mundo é plano: uma breve história do século XXI*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2005.

Os efeitos cumulativos dessas mudanças podem ser descritos como uma “revolução industrial silenciosa”, como foi chamada por Prahalad e Hamel.² O fenômeno da desintermediação e a desintegração são percebidos em vários setores como o eletrônico, o de bens de consumo, ou o varejo. A desintermediação – como consequência da onipresença da tecnologia da informação que transforma as cadeias de valor das indústrias – reconfigura as barreiras de entrada, altera as estruturas de custo-lucro e abre espaço para novos concorrentes e novos produtos surgirem.

A desintegração ou a quebra das estruturas verticalmente integradas reconfigura o mercado criando novas oportunidades de negócios.

As transformações silenciosas começam com a emergência de uma economia global com uma forte integração entre os fluxos de capital, a produção, os mercados consumidores e os governos. O que faz a ligação das Economias é uma grande rede de comunicação eletrônica e de alcance global, pois liga pessoas e coisas (internet das coisas) com máquinas e robôs pensantes que, em breve, poderão competir com o Homem na sua forma de inteligência.

A outra transformação que já está em andamento é a migração do Poder saindo do Ocidente e indo para o Oriente, dos países ricos para os países emergentes, dos “corporativos” para as empresas familiares, criando um novo equilíbrio político e econômico. A China, em particular, está assumindo o centro de gravidade da Economia mundial. Essa mudança vem acompanhada pelo crescimento da população, das cidades, do consumo de recursos, além da emergência de um novo e revolucionário conjunto de tecnologias biológicas, bioquímicas, genéticas e das ciências dos materiais que irão interferir nas moléculas de todas as matérias existentes.

“Já somos máquinas humanas, se você pensar bem. O iPhone que carrego em meu bolso é inteligência não biológica e me torna mais inteligente do que eu era há dez anos, porque posso ter acesso a todo o conhecimento humano apertando poucas teclas. Um dia, um iPhone estará dentro de nosso cérebro, porque terá o tamanho de um glóbulo – alguns doentes de Parkinson já têm neuroimplantes.”³

² HAMEL, G. Prahalad, C.K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

³ GOMES, A.S. *Dois futuros*. São Paulo: HSM Management, setembro/outubro 2013, p.62.

Ram Charan⁴ cita três grandes forças motrizes da mudança: 1) o sistema financeiro global com o papel crucial da China (superávit comercial chinês canalizando capitais diretamente para as empresas asiáticas); 2) a concorrência entre países; e 3) a digitalização/mobilidade como as forças de ruptura. Por acesso a capitais, na verdade, podemos entender que o que está ocorrendo é uma mudança no foco das empresas. Sair do curto-prazismo para uma visão mais parcimoniosa de longo prazo.

A digitalização reduz custos e encurta os ciclos, permitindo que as empresas atinjam grandes volumes e possam gerar dinheiro rapidamente sem grandes investimentos. Em função desse processo, as relações entre empresas e consumidores estão se transformando e diminuindo as cadeias produtivas. Esse foi o caso da Dell Inc. no início da década de 1990. A força da comoditização também está em cheque, pois a tecnologia já permite a customização em massa. Lotes cada vez menores com especificações individualizadas. Com as impressoras 3D, as máquinas podem ser reconfiguradas para produzir produtos específicos na própria linha de produção. Os produtos estão muito mais perto fisicamente dos consumidores. Essas forças desencadeiam ondas de transformação mudando o perfil demográfico e criam pressão sobre recursos e preços.

“Gostando ou não, você não tem escolha, exceto descobrir como posicionar seu negócio em face das mudanças. Este é um novo século, e um novo jogo está sendo jogado em um campo desigual.”⁵

Será que as empresas estão preparadas para essa ruptura? Será que as empresas já perceberam porque velhas formas de pensar sobre estratégia falham nesse ambiente? Ou por que é necessário abandonar as velhas crenças e apostar em movimentos mais ousados que tragam a longevidade?

4 CHARAN, R. *Ruptura global*. São Paulo: HSM Editora, 2013

5 CHARAN, R. *Ruptura global*. São Paulo: HSM Editora, 2013, p.21.



PREPARADO PARA OS NOVOS TEMPOS?

A ruptura e a estratégia

“O futuro não se prevê, cria-se.”⁶

Este é o momento de se criar o futuro. Entretanto, o futuro daqui para a frente será mais distante do passado que conhecemos. Embora os conceitos de tempo e futuro sejam universais, cada sociedade as compreende de maneiras diferentes. Existem barreiras que reduzem a capacidade humana de se libertar do passado. Temos dificuldade de enxergar o todo. Criamos conhecimentos específicos em detrimento da visão do todo. O imediatismo é outro fator reducionista. Existe um consenso pouco salutar do mundo dos negócios de manter o foco nos objetivos de curto prazo, em prejuízo das preocupações de longo prazo. “Capitalismo de resultados trimestrais”⁷ é a prática predominante de gerir as empresas ajustando as estratégias e orçamentos para garantir que os lucros não frustrem as expectativas do mercado e do próprio Conselho da empresa. E que está associada à herança evolucionária do desenvolvimento humano que torna as pessoas mais vulneráveis ao pensamento de curto prazo.

NÃO-LINEARIDADES

Em ambientes complexos e não-lineares como os atuais, a sobrevivência da empresa no longo prazo está relacionada à capacidade dos seus gestores em lidar com as incertezas. Ou seja, a empresa deverá investir no desenvolvimento da sua capacidade prospectiva de criar hipóteses sobre o futuro. Investigando as suas diversas dimensões, reconhecendo o novo, reagindo ao inesperado, adaptando-se, ou mesmo provocando mudanças. É a base do pensamento complexo⁸.

Embora haja consciência que as não-linearidades estejam presentes no dia a dia das empresas, existe uma resistência em se aceitar a mudança; pois para se pensar no futuro é necessário, na grande maioria das vezes, se fazer uma ruptura com o presente.



6 DRUKER, P. *The discipline of innovation*. Harvard Business Review, May-June 1985.

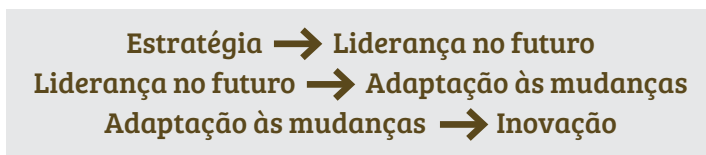
7 GORE, AL. *O Futuro: seis desafios para mudar o mundo*. São Paulo: HSM Editora, 2013, p.xviii.

8 MARIOTTI, H. *Pensamento Complexo*. Editora Atlas, 2a. Ed. 2010.

O sucesso e a liderança de um negócio interferem diretamente na capacidade dos seus líderes em se desapegar do modelo presente, em prol de algo novo e desconhecido que deverá ser criado no futuro.

Govindarajan e Trimble⁹ reforçam que toda empresa que é líder de mercado tem uma estratégia bem definida, porém, essa estratégia atual já não é suficiente para garantir que a empresa mantenha a sua liderança no futuro. Por isso, o processo de transformação começa hoje. Novas estratégias precisam ser pensadas para se antecipar o futuro, criando processos que antevêm as mudanças através da identificação dos sinais que são coletados no mercado. Esses sinais interpretados indicam as novas oportunidades de negócio a serem trilhadas. Novas oportunidades de negócios trarão a inovação.

Se:



Então:



A incapacidade de se adaptar às mudanças pode levar as empresas à extinção. E a razão disso está no foco excessivo no mercado atual. Com um mundo em constantes mudanças, cada vez mais a capacidade de se adequar e estar atento às mudanças se torna crucial para a sobrevivência das empresas. E, por essa razão, a estratégia não pode mais ser definida somente em cima do negócio atual, mas precisa incorporar a antecipação do futuro. E isso é inovação, pois é ela que cria continuamente novas oportunidades e novos negócios à medida que a empresa identifica mudanças no mercado.

A resposta para a incerteza e a complexidade é a inovação.

9 GOVINDARAJAN, V.; TRIMBLE, C. *The other side of innovation: solving the execution challenge*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2010.

A inovação como resposta

Inovação é uma palavra derivada do termo latino *innovatio* e se refere a uma ideia, método ou objeto que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores. Se analisarmos a própria palavra **INOVAÇÃO**, percebemos que ela já expressa uma relação com aquilo que é novo, inusitado, diferente – ideia nova. A esta ideia **NOVA** precisamos inserir **AÇÃO** também inscrita na palavra **inovação**. Diferentemente de uma ideia nova, que está associada com a capacidade inerente a qualquer ser humano de imaginar, a palavra inovação tem um significado mais complexo, pois a ela precisamos associar um processo que inclui as etapas de imaginar, conceber, desenvolver e implementar.

O resultado desse processo é a comercialização de novos (ou melhorados), ou na primeira utilização de novos (ou melhorados) processos, serviços ou produtos que irão responder pelas necessidades não atendidas de um consumidor ou grupo de consumidores. Através da inovação, as organizações tornam-se capazes de gerar riqueza contínua e de ser competitivas nos seus mercados de atuação.

No século 20, o processo de inovação estava centrado nos laboratórios de P&D¹⁰. As barreiras de entrada estavam nos grandes investimentos que eram desenvolvidos dentro dos muros das empresas. Com o advento da internet, caminhando para o final do século passado, as empresas começam a se defrontar com novos desafios: a velocidade e a turbulência. Com os consumidores mais exigentes e menos fiéis e o mundo conectado, as vantagens competitivas começaram a desaparecer da noite para o dia. Novos produtos ou serviços eram facilmente copiados. As mudanças de hábitos dos consumidores se aceleraram. E as empresas tiveram que criar novos processos para gerar VALOR para os seus consumidores. Surge no final do século 20 o que se intitulou de inovação aberta.

A SOLUÇÃO É CRIAR NOVOS NEGÓCIOS

As empresas se tornam mais abertas e colaborativas e interagem em rede, tornando o processo de P&D amplo e participativo. Os produtos são cocriados através das fronteiras da empresa. A inovação transcende as empresas para ganhar agilidade e acompanhar o ritmo das transformações que estão se acelerando.

10 P&D: sigla para pesquisa e desenvolvimento inerentes de processo de geração de inovação.



A INOVAÇÃO SUPERA BARREIRAS (E COMPETIDORES)

Uma grande mudança que acontece neste período é no conceito de inovação. Anteriormente ligado somente com os produtos e serviços e se amplia para o conceito de negócios. São as empresas se reinventando para criar mais VALOR para o mercado. Como a IBM, Procter e Gamble (P&G), General Electric (GE), Intel Corporation e várias outras empresas que mudam o seu processo estratégico e tecnológico de desenvolvimento para se anteciparem às mudanças.

Já não é suficiente investir somente na produtividade e na eficiência, no manter o foco somente nos processos internos e naquilo que já existe, o incremental. A conexão com o mundo se torna muito mais relevante e isso exige uma mudança nos processos estratégicos. Além do processo existente, é preciso criar cenários de longo prazo que antecipem mudanças mas que, ao mesmo tempo, possibilitem as empresas desenvolverem novas capacidades que serão a base de novas oportunidades de negócios.

COMO FAZER?

Alguns princípios novos são incorporados ao negócio da empresa:

- Questionar as ortodoxias e os dogmas existentes no negócio atual. Estar mais aberto e flexível e mudar o padrão convencional de pensamento.
- Identificar as discontinuidades que podem transformar o setor e o negócio. Ficar atento aos sinais.
- Pensar na empresa como um conjunto de competências e recursos, ao invés de um fornecedor específico de produtos e serviços para um determinado mercado.
- Entender as mudanças de hábitos que determinam novas necessidades do mercado.

Nessa transformação, o processo de inovação anteriormente centrado no P&D passa a envolver toda a empresa. Principalmente o nível estratégico, que determina os novos cenários de futuro e as oportunidades que a empresa irá perseguir. A inovação acontece ao mesmo tempo no nível operacional e estratégico. Ou seja, os esforços para inovar precisam estar alinhados dentro de uma mesma estratégia para que haja a construção de posições competitivas diferenciadas. A empresa que aprende constrói vantagens competitivas mais rapidamente.

A Apple Inc. pode ser um bom exemplo do processo. Ao longo das últimas décadas, ela criou uma série de produtos inovadores: do Macintosh original para o sistema operacional do Mac, para o iMac, o iTunes, o iPod, o iPhone, as lojas Apple e o iPad. Existe uma lógica por trás destes produtos inovadores. Todos estão dentro da mesma estratégia e coerência.

O PROCESSO

O processo de inovação começa com a definição da arquitetura de inovação, que contém os principais vetores de desenvolvimento da empresa no futuro. É a construção de um cenário que descreve a história do futuro para o qual a empresa irá caminhar e se desenvolver. Envolve a criação de novas capacidades e a busca de novos recursos.

De uma forma sucinta, o processo de inovação pode ser desenhado conforme a figura abaixo, sem a pretensão de ser conclusivo. Ainda existe um longo caminho de aprendizado sobre o processo que ainda está engatinhando. Mas uma coisa é certa, as empresas precisam estar muito mais abertas e antenadas para o mundo externo do que sempre estiveram. Tanto para detectar as não-linearidades, quanto para entender o impacto dessas mudanças nos hábitos de consumo que irão promover as novas oportunidades.



No Global Survey da KPMG de 2012, 54% dos 241 CEOs das maiores manufaturas do mundo tinham a expectativa de aumentar as atividades direcionadas para a inovação radical com aplicações que resultam em oportunidades de longo prazo. Esse comprometimento com o longo prazo é vital para a sobrevivência das empresas à medida que os custos de produção continuam a despencar e as barreiras de entrada vão diminuindo a cada dia.

“No passado, as empresas colocavam todos os seus esforços em P&D; hoje, as empresas estão mais conscienciosas com os investimentos e estão buscando processos mais colaborativos que minimizam o risco, diluindo-o através da sua rede de fornecedores e aproveitando as oportunidades que surgem das capacidades e expertise existentes nos parceiros.”¹¹

Governança e a inovação estratégica: pontos de reflexão

- O entendimento claro do que é a estratégia atual e a inovação estratégica que incorpora a criação de novos negócios.
- A imersão estratégica que repensa o negócio em função do novo contexto e envolve os conselheiros.
- O cenário estratégico de futuro como veículo para obter consenso da nova direção estratégica da empresa.
- O processo de monitoramento estratégico que acompanha e reavalia os cenários e os objetivos de longo prazo.

Como a sua empresa está posicionada com relação ao contexto externo? Qual é a abordagem que a empresa usa para modificar o ambiente externo ou se adaptar às mudanças impulsionadas pelo contexto? Como é o processo de inovação na sua empresa? Centrado em P&D? Como ela, a empresa, é vista pelo Conselho? Os investimentos estão centrados nas inovações para redução de custo – modelo de negócio atual – ou na inovação radical que visa o longo prazo?

“Em um mundo caracterizado por mudanças vertiginosas, as empresas que não exploram a descontinuidade ou que hesitam diante das novas tendências do futuro, com receio de ameaçar o modelo de negócios do passado, terminarão como vítimas, e não como promotoras de rupturas.”¹²

11 KPMG Global Manufacturing Outlook: Fostering Growth through innovation, 2012. Disponível em: <<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/global-manufacturing-outlook/Documents/fostering-growth-through-innovation.pdf>>. Acesso em: 19/01/2014.

12 HAMEL, G. *O que importa agora: como construir empresas à prova de fracassos*. São Paulo: Elsevier, 2012, p. 65.

Cenários estratégicos: os desafios para se criar o futuro

Imaginar o futuro não é uma tarefa fácil. Quanto mais prevê-lo. Sendo o futuro imprevisível, por que então tentar antevê-lo? A resposta para essa pergunta é a incerteza. Quanto maiores forem a incerteza e o dinamismo do ambiente externo, maiores serão a necessidade de se desenvolver alternativas para se sobreviver. E para isso é necessário fazer algum tipo de previsão. Pois, com ela, a empresa consegue visualizar mudanças, identificar oportunidades, buscar novos recursos e desenhar novos negócios.

Quanto mais sintonizada a empresa estiver com o ambiente externo melhor será a sua capacidade para detectar não só tendências não-lineares como também perceber eventos pequenos, mas decisivos para a liderança ou longevidade da empresa. Como é, por exemplo, uma nova tecnologia ou uma mudança legislativa. E as novas tecnologias não param de surgir. A inovação está mudando o perfil do mundo e criando uma pressão sobre os recursos existentes.

“Os cenários lidam com dois mundos. O mundo dos fatos e o mundo das percepções. Seu propósito é reunir e transformar informação de significância estratégica em novas percepções.” (SCHWARTZ, 2006, p.41)

Até o início da década de 1970, a explicação do futuro feita com base no conhecimento do passado era viável. Com o primeiro choque do petróleo em 1973, depois da Guerra de Yom Kippur no Oriente Médio, houve uma alta no preço do petróleo. A crise energética abateu-se sobre o mundo todo. Das maiores companhias de petróleo, apenas a Royal Dutch Shell estava preparada para a mudança. Os executivos da empresa responderam com rapidez à crise e, durante os anos seguintes, a fortuna da Shell cresceu. Nesse momento, ficou nítida a insuficiência da utilização dos métodos preditivos tradicionais. Para operar em um mundo incerto, os executivos precisavam questionar os seus pressupostos de como o mundo funcionava, a fim de poder enxergá-lo mais claramente com o objetivo de transformar a visão da realidade.

“O resultado final, entretanto, não é uma fotografia precisa do amanhã, e sim melhores decisões sobre o futuro.” (SCHWARTZ, 2006, p.20)

No Brasil, a ruptura dos modelos econômicos políticos sociais começou já na década de 1980, com a recessão de 1981/1983, a reforma da Constituição Federal e os vários planos econômicos que se sucederam até a posse do Presidente Fernando Henrique Cardoso. Alguns outros exemplos marcantes de mudanças não-lineares são o ataque das Torres Gêmeas em setembro de 2001 e a crise mundial de setembro de 2008, deflagrada pela falência do banco de investimento americano Lehman Brother Holdings Inc. Ambos os acontecimentos marcaram o mundo e transformaram, sem precedentes, a Economia mundial.

AS BARREIRAS ORGANIZACIONAIS E A LIDERANÇA

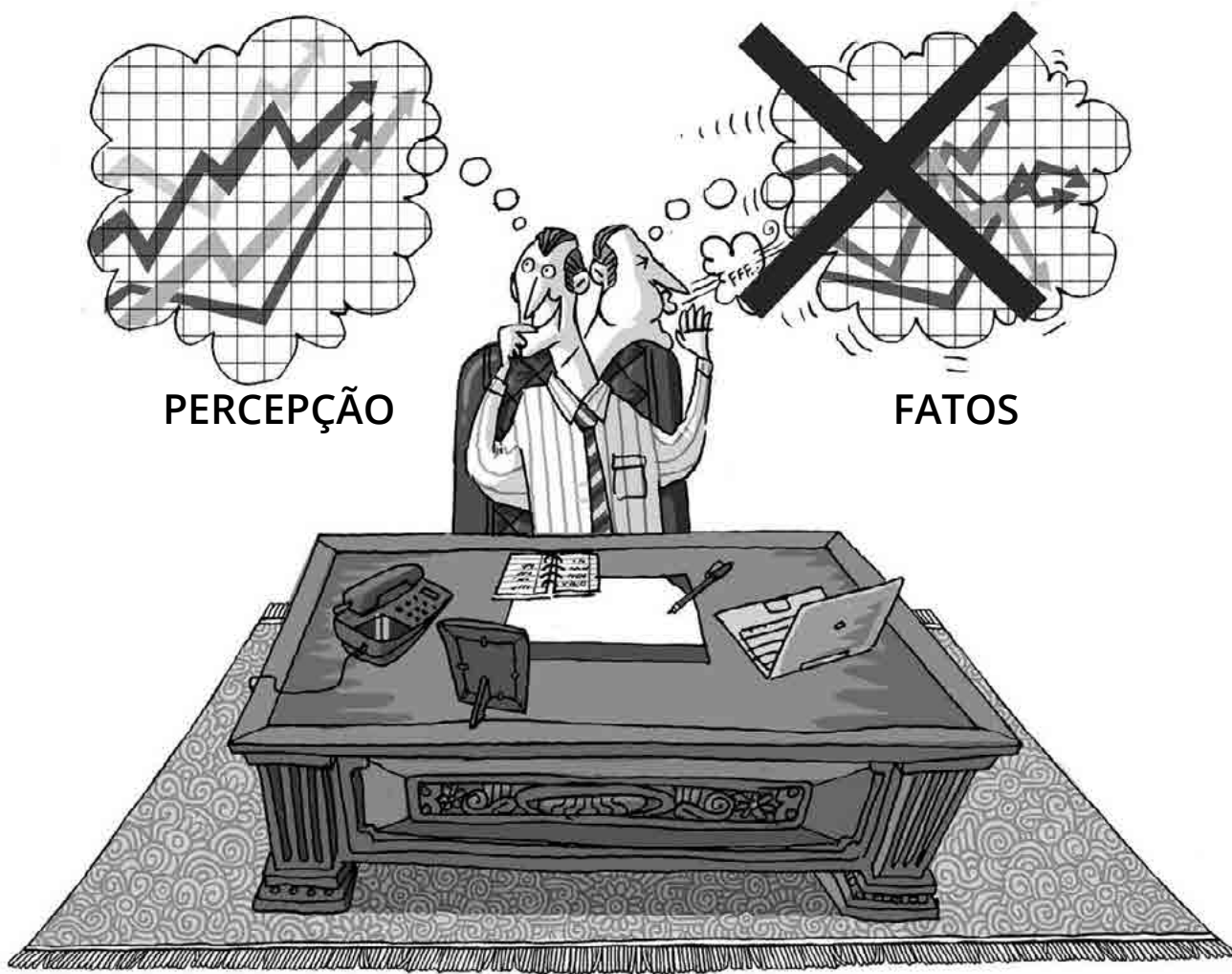
“Quando você casa excelência operacional com inovação, multiplica o valor de sua criatividade.”¹³

Um número surpreendente de executivos é prisioneiro das suas próprias convicções com relação ao futuro do seu negócio. Quando essas convicções ou “visões” estão fora de sintonia com a evolução do mercado, elas obscurecem a capacidade desses executivos de ajustar as estratégias à nova realidade de mercado. A empresa passa a viver uma “dissonância estratégica”. O risco da dissonância é o risco de se ter pressupostos que não correspondam à realidade, o que resulta em estratégias perdedoras.

Embora haja consciência de que as não-linearidades estejam presentes no dia a dia das empresas, existe uma resistência em se aceitar mudanças; pois, para se pensar no futuro, é necessário na grande maioria das vezes se fazer uma ruptura com o presente. Os modelos mentais presentes na organização nem sempre estão aptos a captar o dinamismo das mudanças que estão ocorrendo e que conformam o ambiente futuro. A razão dessa resistência pode ser explicada, como já explicado anteriormente, pelo fenômeno conhecido como dissonância cognitiva, ou seja, a percepção de incompatibilidade entre o presente e um futuro diferente do que se vive e se acredita. O que resulta na aceitação ou na negação como um mecanismo de defesa. E quanto mais enraizada for a crença ou a convicção, mais forte será a sua resistência em aceitar uma possível mudança.

“Arie de Geus, um pioneiro nas ideias sobre aprendizagem organizacional, conta a história de um índio que fora levado de seu ambiente remoto e selvagem (uma sociedade que ainda não descobrira a roda) para uma grande cidade. Quando voltou, ele contou que a coisa mais impressionante que havia visto fora uma pessoa usando carrinho de mão para transportar bananas. Ele deixou de enxergar arranha-céus, carros [...] ainda não estava preparado para vê-los.” (SCHWARTZ, 2006, p.38).

¹³ COLLINS, J.; HABSEN, M.T. *Vencedoras por opção: great by choice*. São Paulo: HSM Editora, 2012, p.105.



DISSONÂNCIA COGNITIVA
A negação da realidade como mecanismo de defesa.

A dissonância cognitiva que leva à dissonância estratégica afeta o futuro da empresa, pois os seus líderes têm uma grande dificuldade em se desapegar do modelo bem-sucedido presente, em prol de algo novo e desconhecido que deverá ser criado no futuro.

Qualquer pessoa, porém, tem a capacidade de usar a imaginação para desenhar o futuro. Os neurocientistas acreditam que são as barreiras emocionais como o medo, as barreiras de percepção como as heurísticas de pensamento e as barreiras culturais como hábitos e costumes que interrompem o acesso a esse potencial imaginativo.

A governança e a liderança:

- Garantir que a liderança existente esteja preparada para as mudanças, priorizando a diversidade não só de gênero e etnia, mas também a diversidade de habilidades, atitudes e aptidões.
- Acompanhar o desenvolvimento da liderança alinhando-a não só para o negócio existente, mas para o desenvolvimento de futuros negócios.

“Os líderes atuais moldam a cultura organizacional, mas a cultura também molda os líderes futuros.”¹⁴

Quais as práticas adotadas pela sua empresa para avaliar o potencial da liderança? Como são feitos os processos de reconhecimento e premiação? Como as oportunidades de desenvolvimento pessoal são consideradas? Como os talentos são atraídos para o seu negócio? Quais são as habilidades, atitudes e aptidões que a empresa busca com vista no negócio atual e futuro? Quais são as fontes de recrutamento? Quais são os critérios?

¹⁴ CHARAN, R. *Boards that deliver: Advancing corporate governance from compliance to competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2005, p.138.

Cenários estratégicos: como desenhá-los?

A evolução do ambiente organizacional pode ser dividida em três eras¹⁵. A primeira foi a era da produção em massa, onde o foco estava voltado para dentro das fábricas e visava a redução dos custos de produção; a segunda, foi a era do marketing em massa onde o foco era a diferenciação de produtos. Nesse momento, as empresas passaram o direcionar o seu olhar para o mercado externo. A partir de meados da década de 1950, se observa o início da terceira era, quando se começa a perceber uma aceleração nos processos empresariais com grandes saltos de ruptura em função das novas tecnologias que emergiam globalmente. Dentro do novo quadro de mudanças, as empresas tiveram que alterar a maneira como tomavam a decisão em função da instabilidade e do grau de incerteza crescente. A partir da década de 1990, a turbulência e a incerteza aumentaram com o início da era digital.

As incertezas, decorrentes do ambiente volátil, complexo e ambíguo, podem ocorrer de muitas formas. Quanto mais inesperadas e intensas elas forem, mais difícil para as empresas responderem efetivamente. O grau da incerteza está relacionado à intensidade da mudança não prevista, à sua periodicidade, à sua duração e ao seu grau de previsibilidade¹⁶. Se prevenir contra todas essas possibilidades pode ser muito oneroso para empresa. Portanto, o desafio estratégico é definir o quanto uma organização deve se preparar para lidar com a incerteza.

Na figura 2, podemos observar que se o futuro é relativamente claro, como no item 1, os executivos podem elaborar uma única previsão do futuro para o desenvolvimento da estratégia. À medida que a incerteza aumenta, o futuro pode ser descrito como cenários alternativos. As análises não podem identificar o que deve ocorrer, embora seja possível se estabelecer probabilidades. Em um espectro de futuros alternativos, como apresentado no nível 3, algumas variáveis-chaves são escolhidas para delimitar a construção da estratégia. No último nível, existem múltiplas dimensões da incerteza e, ao contrário do nível 3, não é possível escolher as variáveis principais para se definir o futuro. Essas situações são raras e transitórias e tendem a migrar para um dos níveis anteriores.

A sua empresa desenha cenários para o futuro? Qual é a perspectiva de longevidade para o negócio atual? Os fatores externos de longo prazo foram cobertos adequadamente? Os pressupostos ou os sinais fracos foram identificados? Quais são os tipos de ameaças que poderão surgir no futuro? As competências e os recursos para os negócios futuros foram identificados?

15 ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

16 MAKRIDAKIS, S.; HÉAU, D. *The evolution of strategic planning and management*. In: KING, W.R.; CLELAND, D.I. (eds.) *Strategic Planning and Management Handbook*. Van Nostrand Reinhold Co. New York, 1987.

Figura 2 – Níveis de incerteza *versus* técnicas para a criação do futuro

Nível incerteza	Representação	Resposta apropriada
1 – Futuro suficientemente claro		<ul style="list-style-type: none"> • Análise de séries temporais • Correlação e regressão
2 – Futuros alternativos discretos (específicos e bem definidos)		<ul style="list-style-type: none"> • Análise de séries temporais • Correlação e regressão
3 – Um espectro de futuros alternativos		<ul style="list-style-type: none"> • Construção e análises de cenários • Technological forecasting
4 – Ambiguidade		<ul style="list-style-type: none"> • Analogias históricas

Fonte: Courtney, Kirkland, Viguierie (1997, p. 69)

Governança e os cenários estratégicos do futuro:

- Entender corretamente o contexto projetado para o futuro.
- Aprovar a escolha da direção futura – sustentabilidade do modelo atual e dos novos caminhos para negócios futuros.
- Questionar, testar e acompanhar as hipóteses apresentadas para o cenário futuro

“O desenvolvimento de estratégia que explore tendências emergentes, mas poderosas, pode oferecer à empresa um grande salto rumo ao futuro.”¹⁷

17 HAMEL, G. *O que importa agora: como construir empresas à prova de fracassos*. São Paulo: Elsevier, 2012, p.64.

A estratégia precisa de uma nova estratégia

A estratégia pode ser conceituada como um plano conscientemente engendrado, uma diretriz ou um conjunto de diretrizes para se lidar com uma determinada situação. As estratégias, por essa razão, antecedem às ações e são desenvolvidas consciente e deliberadamente. Como um plano, a estratégia estabelece orientação e direcionamento para as organizações atuarem no mercado. A estratégia pode ser entendida como uma posição, definindo a maneira como a organização se coloca no ambiente competitivo. E também pode ser vista como perspectiva, refletindo as intenções e ações das pessoas da organização.¹⁸

Competir em um ambiente volátil e complexo requer novos tipos de capacidades. E as empresas deveriam planejar, desenvolver e implementar estratégias diferentes das utilizadas em contextos estáveis e previsíveis. Mas o que acontece na realidade não é bem isso. As empresas ainda continuam formulando as suas estratégias com base em ambientes estáveis, mesmo quando já sabem que o mercado está mudando rapidamente.

O MODELO TRADICIONAL

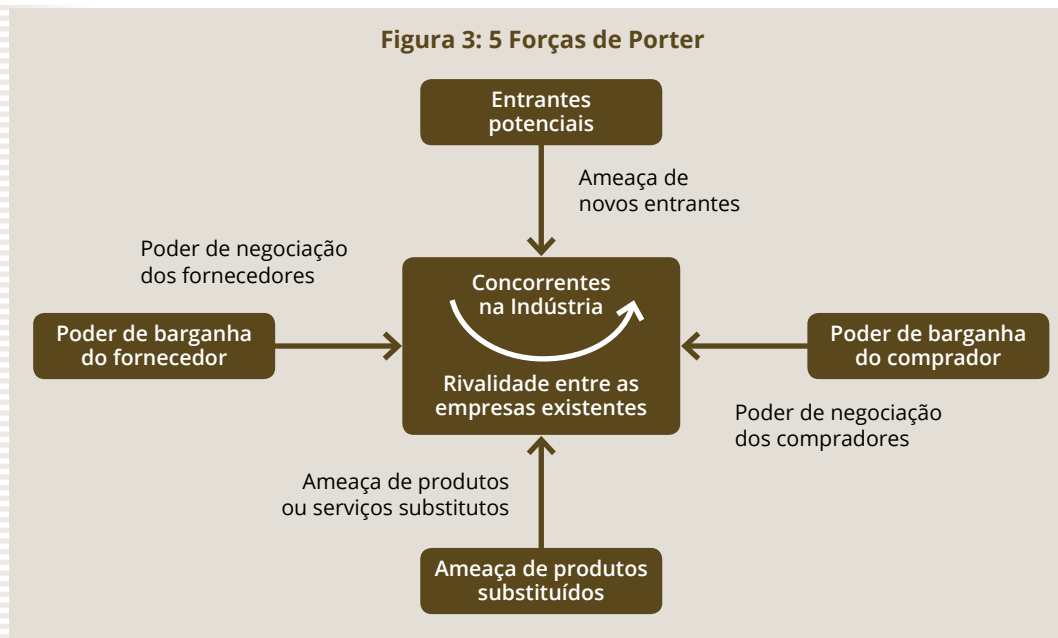
O que impede as empresas de buscarem novas maneiras de pensar estrategicamente? Uma das barreiras já mencionada é o mind-set, resultado da dissonância cognitiva que impede as pessoas de visualizarem um contexto diferente daquilo que se conhece. Mas uma segunda possibilidade está na necessidade de se repensar o próprio processo estratégico. O contexto competitivo no qual a empresa está inserida demanda etapas diferentes para a formulação estratégica.

A estratégia, segundo Porter¹⁹, começa pela análise da indústria. As tradicionais 5 Forças: fornecedores, clientes, produtos substitutos, barreiras de entradas e concorrência. Cada setor tem um conjunto diferente de forças. E é em função das forças mais influentes na competitividade que as empresas formulam a sua estratégia. O desafio na análise das 5 Forças está em delimitar as fronteiras setoriais e definir a concorrência.

Quando a empresa opera em uma indústria previsível e na qual ela ou os seus concorrentes dificilmente podem alterar o contexto atual, o modelo porteriano para a formulação estratégica clássica é o recomendado. Neste modelo, a empresa define o seu objetivo e se posiciona no mercado, utilizando as suas capacidades individuais e particulares para criar vantagem competitiva sustentável. E, utilizando o processo de planejamento estratégico tradicional, a empresa projeta para o futuro o seu negócio atual.

18 MINTZBERG, H. *Crafting Strategy*. Harvard Business Review, Jul-Aug, 1987a., p.66-75.

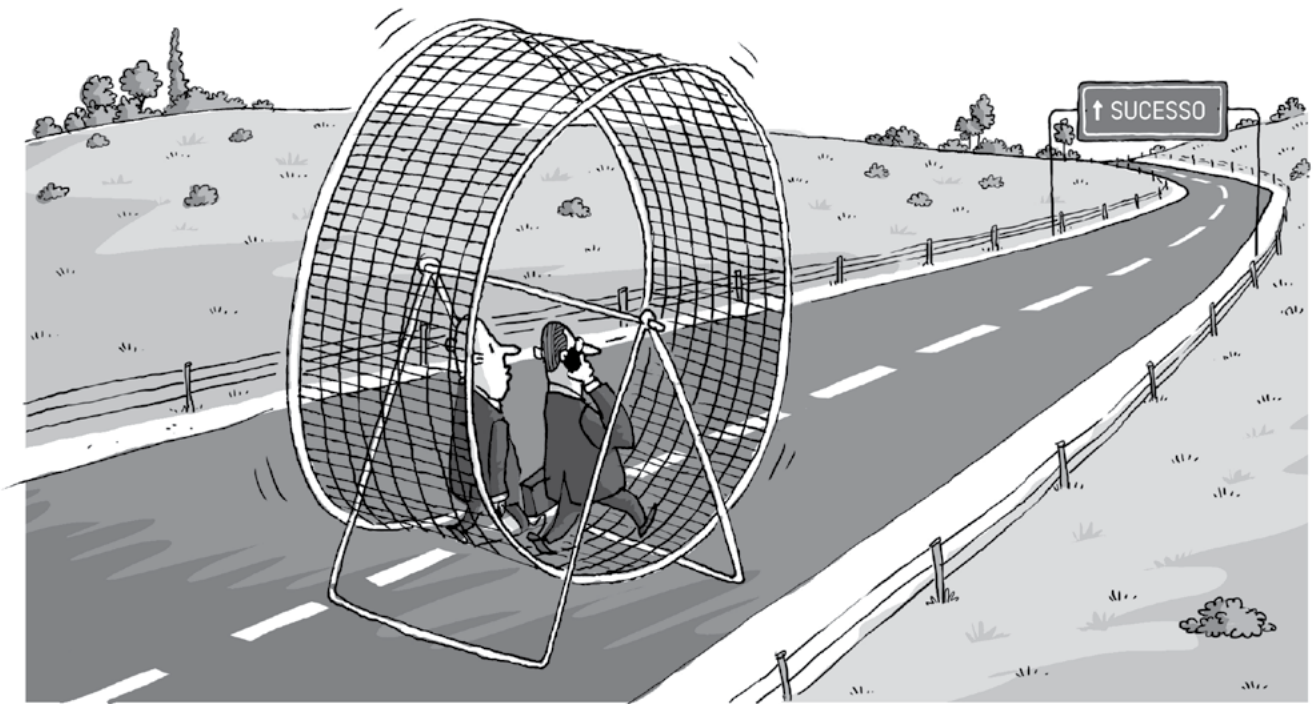
19 PORTER, M. *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, January 2008.



A NOVA PROPOSTA

Entretanto, esse não é o cenário para as empresas que vivem a globalização e a concorrência acirrada, que sofrem o impacto da inovação tecnológica e que lidam diretamente com as incertezas do ambiente político-social. As estratégias, nesse cenário de transformação, podem se tornar obsoletas em questão de meses ou até mesmo semanas. Por isso, as estratégias precisam ser mais flexíveis ou adaptativas. Com capacidade de mudar os seus objetivos e atividades, optando por investir ou desinvestir com mais agilidade. O processo de planejamento pode ser mais curto. Ao invés de estratégias bem definidas e de longo prazo, as empresas formulam hipóteses sobre o futuro que nortearão o negócio. Um exemplo de setor que vive esse desafio é o varejo. As marcas flutuam no mercado e consumidores mudam de opinião e gosto a todo instante. Por essa razão, as empresas precisam estar continuamente atentas às mudanças e às tendências que acontecem com a entrada de novas tecnologias. A Amazon.com é uma dessas empresas: ela nasceu em 1995, como vendedora de livros pela internet. Ao longo de quase vinte anos, se transformou e se adaptou às exigências do mercado e, hoje, pode-se dizer que a Amazon.com saiu do negócio de livros e entrou para o negócio de logística, com entregas cada vez mais rápidas. O seu novo negócio, a AmazonFresh, entrega produtos frescos hortigranjeiros no mesmo dia para clientes de San Francisco e Los Angeles, nos EUA; e, em alguns casos, faz entregas em 30 minutos utilizando o drone delivery²⁰.

20 Drone: pequeno veículo aéreo não tripulado, usado em estratégia militar e adaptado para uso comercial.



SUA EMPRESA ESTÁ MUDANDO PARA CRESCER? ESTÁ MESMO?

A Wal-Mart Stores, Inc., gigante do varejo mundial, também tem se reinventado gradativamente. Entrou para o negócio do comércio eletrônico através da tecnologia móvel: inseriu o sistema de GPS nas suas lojas, em algumas localidades eliminou os caixas e agora permite que os seus clientes usem os smartphones para escanear e pagar as mercadorias adquiridas. E, além disso, entrou para o negócio de Saúde, fornecendo seguro de saúde para os seus clientes empresariais de pequeno e médio porte. A Burberry, ícone da sofisticação da moda inglesa, com design impecável, também se rendeu às transformações: o seu design continua clássico, mas os seus clientes, não. Nos provedores das suas lojas, nas grandes metrópoles, agora, foi implantado um espelho com tecnologia RFID²¹ que interage com os consumidores captando tendências e informações. A empresa está mais ágil no seu planejamento, no teste de mercado e no roll-out das novas coleções. Respondendo por uma demanda cada vez mais premente de rapidez, modernidade e mudanças contínuas.

“O conselho não desenvolve a estratégia, mas a sua contribuição é vital para que a empresa consiga aproveitar às oportunidades, ter um senso real dos recursos disponíveis, dos fatores externos, das ameaças competitivas e dos riscos envolvidos.”²²

OPORTUNIDADES DEMANDAM NOVAS ESTRATÉGIAS

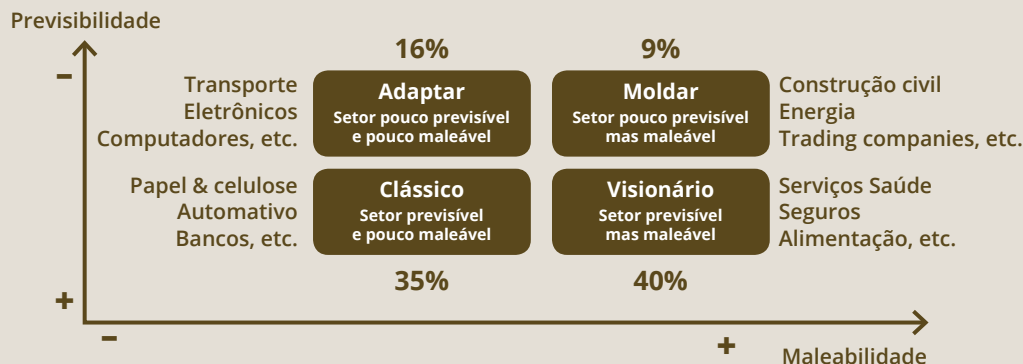
Em mercados com baixas barreiras de entrada como o de software, onde o índice de inovação e crescimento é alto, trabalhar com a formulação estratégica clássica pode ser um risco. Nesse cenário, é preciso antever mudanças para sair à frente. O objetivo é moldar o futuro em benefício próprio, antes que outro concorrente o faça. A experimentação passa a ser crucial, e empresas dentro de setores em rápida transformação precisam trabalhar com um portfólio de inovações que pode ir além das fronteiras do setor de atuação, criando novos modelos de negócio através da participação ativa dos fornecedores, consumidores e complementadores. O Facebook Inc. e a Google Inc. são exemplos de empresas que usam esse tipo de estratégia. Ambos usam as plataformas de colaboração, para mobilizar as comunidades de desenvolvedores que continuamente geram novos negócios e novos produtos, aumentando a sua penetração ao mesmo tempo em que criam a inovação.

Por outro lado, temos empresas que simplesmente criaram um novo mercado, através de tecnologias inovadoras como a Apple e o seu iPod ou iPad, ou a Tata Motors Limited, com o seu carro Nano de U\$ 2,500. Essas são empresas visionárias, pois elas visualizam uma oportunidade no médio e longo prazo e fazem a sua aposta. São estratégias deliberadas e corajosas, que requerem comprometimento, recursos e uma execução sem erros.

21 RFID: Radio-Frequency IDentification é um método de identificação automática através de sinais de rádio.

22 CHARAN, R. *Boards that deliver: Advancing corporate governance from compliance to competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2005, p.120.

Figura 4: Estratégias para diferentes cenários



Fonte: Adaptado de Reeves, Love e Tillmanns, HBR set 2012, p.80

No gráfico acima, temos as quatro estratégias e alguns exemplos de indústrias que se encaixam em uma delas. Setores onde está ocorrendo a proliferação de novos negócios, descentralização, crescimento, inovação e mudanças tecnológicas são considerados mais maleáveis. Os estilos de formulação estratégica ainda mais utilizados pelas empresas são o clássico e o visionário (35% e 40%, respectivamente), mesmo quando o contexto é considerado bastante imprevisível. Por que será?

Armadilhas na escolha da estratégia adequada:

- Ter a certeza de que pode mudar o contexto de negócio controlando a incerteza.
- Privilegiar a certeza ao invés da velocidade, perdendo muito tempo fazendo previsões que não se realizarão ou mantendo ciclos longos de planejamento que não acompanham as mudanças.
- Cultivar a cultura da eficiência em detrimento da experimentação que leva à inovação.

À medida que a previsibilidade diminui, menos apta a empresa se torna a responder às exigências do mercado financeiro ou pelas demandas de redução de risco feitas pelos conselhos empresariais. Esse é um ponto de reflexão, pois é justamente com esse foco que os Conselhos trabalham.

Será que as empresas e os Conselhos estão preparados para lidar com a incerteza e a ambiguidade? Os Conselheiros estão conscientes da existência da dissonância cognitiva e da dissonância estratégica? Qual é o envolvimento dos Conselhos na criação do futuro da empresa?

A demanda por novas capacidades: portfólio de inovações

A busca pela vantagem competitiva tem sido uma obsessão das empresas. O conceito de vantagem competitiva se encontra no âmago de qualquer estratégia bem definida ou de qualquer empresa bem-sucedida. Uma empresa bem posicionada, segundo Porter, mantém vantagens competitivas que se sustentam por longos períodos de tempo, como são a GE, Unilever United States, Inc. e a Microsoft Corporation. Contudo, mais e mais vezes, vemos casos de empresas bem-sucedidas como a Nokia Corporation, que não conseguiu se manter em uma posição de vantagem por muito tempo. As forças que estão por trás dessas mudanças são: as rupturas globais, as mudanças tecnológicas, a globalização, as baixas barreiras de entradas, além de outras já mencionadas.

Em setores onde a turbulência está presente como na indústria de eletrônicos, computadores, mídia digital, serviços digitais e softwares, esses dificilmente conseguirão manter a sua vantagem competitiva por mais que um ano. Essas empresas continuam formulando as suas estratégias, porém com ciclos muito menores. E, além disso, para continuar crescendo, elas desenvolvem uma grande capacidade de adaptação. Moldando ou adaptando as suas estratégias (Fig. 6) para explorar as vantagens competitivas transitórias.

O combustível de todo tipo de crescimento hoje no mundo corporativo é a inovação. Sem ela, não há crescimento sustentável a longo prazo.” ^{23, 24}

Mesmo as grandes empresas que praticam as estratégias clássicas ou visionárias têm revisitado as suas estratégias mais rotineiramente. E, além disso, estão continuamente avaliando o seu portfólio de capacidades para reconfigurar e combinar capacidades com recursos existentes ou novos para se reinventar. E podemos ver gigantes como a IBM, Hewlett-Packard (HP), Dell, Cisco Systems, Intel e a Xerox Corporation, as quais se reconfiguraram para continuar crescendo através da prestação de serviços de maior valor agregado para os seus clientes de hardware.

23 GIBSON, R. *Inovação na veia*. Harvard Business Review Brasil, Suplemento Inovação, p.9.

24 Rowan Gibson é professor e autor do best-selling *Repensando o Futuro*.

Figura 5: Ciclo das vantagens competitivas



Fonte: Baseado em McGrath, HBR, jun 2013, p.65.

Sinais de fadiga da vantagem competitiva:

- Investimentos crescentes e retorno decrescente.
- Clientes e consumidores aceitando soluções mais simples, baratas e menos sofisticadas.
- Novos concorrentes surgindo.
- Maior dificuldade de contratar talentos no mercado.
- Expertise existente na empresa começa a migrar para outras oportunidades.

COMO DESENVOLVER NOVAS CAPACIDADES PARA INOVAR?

1. Ampliar as fronteiras setoriais – no modelo porteriano: usamos as 5 Forças como umas das principais ferramentas para entender o ambiente competitivo. Nesse framework, as empresas analisam a concorrência dentro do setor, o que pode levar a uma dissonância estratégica. Por exemplo:
 - Google: em qual setor, a Google deve ser analisada? Softwares, mídia digital, robótica, computação, eletrônicos, telecomunicações?
 - WallMart: o maior varejista do mundo que entrou na área de saúde oferecendo seguros para as pequenas e médias empresas.

Já não basta conhecer a concorrência, é preciso acompanhar os movimentos estratégicos e entender os sinais muito antes que eles se tornem realidade.

2. Criar cenários estratégicos que ampliem as possibilidades. Os cenários são descritos como hipóteses do futuro que são acompanhadas por monitoramento de sinais e evidências de mudanças dentro dos temas definidos.
3. Criar métricas de avaliação de resultados que permitam a experimentação de novos negócios.

4. Criar relações e redes mais colaborativas. São muitos os exemplos de empresas criadoras de comunidades que mobilizam não só a sua rede como também captam ideias dos consumidores. Alguns exemplos conhecidos são:
 - Fiat Mio, o carro-conceito do futuro.
 - Hospital Moinho de Vento, com a sua rede de médicos, enfermeiras, familiares e convênios para serviços inovadores de bem-estar e saúde.

Mas existem muitos exemplos de empresas que já atuam nesses novos modelos como: PepsiCo Inc., Vivo S.A., AB Electrolux, Natura Cosméticos S.A., AB InBev, Royal Philips Electronic e várias outras empresas.

5. Manter um processo de inovação “encarrilhado” como se fossem trens que entram e saem de uma estação, com horários predeterminados. O case da Medtronic, empresa americana fabricante de equipamentos médicos, publicado na Harvard Business Review descreve o processo de encarrilhamento. Na década de 1970 e início da década de 1980, a empresa cresceu e prosperou, porém se tornou complexa e burocrática. Os seus gerentes cansados de conviver com os processos lentos e complicados começaram a deixar a empresa e a formar empresas concorrentes menores e mais ágeis. A fatia de mercado da empresa despencou de 70% para 30 %. A reviravolta no mercado aconteceu com a contratação de um novo executivo, que instituiu um programa de desenvolvimento que planificava o período de tempo de cada inovação, controlando e alinhando toda a organização para os esforços de inovação. Ele desenvolveu um cronograma de inovações que indicava a sequência dos novos lançamentos para toda a organização.
6. Testar rápido, errar rápido, aprender rápido e pelo menor custo. Quando se fala em um mundo de mudanças rápidas e de experimentação, o planejamento como é utilizado pela maioria das empresas perde o sentido, pois, só se planeja aquilo que se conhecem as etapas e os resultados esperados. Na experimentação, o processo é diferente: a cada pequeno passo, se aprende um pouquinho. O foco não está na certeza do resultado e sim no aprendizado. E as etapas precisam ser rápidas para que se erre e aprenda rapidamente, reduzindo os custos da incerteza.
7. Liderar para criar contextos mais abertos, flexíveis e que permitam a experimentação. Para executar novos modelos de negócio, é necessário desenvolver um novo DNA para a empresa.

“A capacidade de inovar gera mais capacidade de inovar. Uma capacidade genérica de inovar provavelmente renderá oportunidades que imitam as dos rivais, levando a um começo de decadência de estratégia.”^{25, 26}

25 CHRISTENSEN, C.M. *The innovators' dilemma*. Harvard Business School Press, 2003, p.259.

26 Clayton Christensen é professor em Harvard, consultor e especialista em Inovação.



PENSE DIFERENTE. FAÇA DIFERENTE.

O papel do Conselho, a inovação estratégica e a solução empresarial

A MESA Corporate Governance, no seu primeiro estudo sobre o tema “O salto para a perpetuidade”, iniciou uma reflexão sobre a necessidade de as empresas se transformarem, questionando a atitude existente entre “Deixar de ser caseiro” para constituir um “Sólido e azeitado conselho de administração”. E, nesse estudo, tangenciou-se a discussão da complexidade, alertando que as empresas deveriam buscar rapidamente se transformar em competidores de padrão global, mesmo que o seu mercado ainda não oferecesse ameaças imediatas à sua sobrevivência.

COMO ALINHAR A EMPRESA AOS NOVOS TEMPOS?

Nessa discussão, Steinberg²⁷ alega que, para a maioria das empresas familiares brasileiras, a mudança implicaria em profissionalizar a empresa em três níveis: controle, propriedade e gestão. E exemplifica com a frase do empresário Alain Belda dizendo que “[...] a hora de mudar é agora. E só a liderança de um conselho forte e visionário será capaz de tomar decisões pesadas que se afigurem necessárias.” Pois mesmo as companhias tidas como inovadoras não capazes de antever ou perceber as mudanças acabam sofrendo o impacto da sua própria miopia. Esse foi o caso da Yahoo! Inc., a companhia cresceu rapidamente definindo os primeiros padrões para as estratégias de home-pages. Entretanto, se perdeu ao ficar presa no seu padrão inicial enquanto novas empresas surgiam. Qual teria sido o papel do Conselho e da gestão da empresa nesse momento? Será que a crença de que os padrões Yahoo! continuariam ditando as regras do mundo digital foi um limitador?

Ao sugerir a lista dos itens que levam as empresas à modernidade, Steinberg aponta alguns rumos estratégicos, tais como criar caminhos para tornar sustentável o modelo de negócio, criar mecanismos que possibilitem prever ciclos de expansão e capacitar-se para inovar. Itens totalmente coerentes com o processo de busca de uma gestão atualizada e dentro de padrões internacionais. Contudo, é preciso dar um passo além.

Algumas medidas que as empresas familiares deverão adotar no seu ciclo de desenvolvimento são:

- Pensar no futuro como uma descontinuidade do modelo de negócio atual e inserir nas discussões estratégicas o risco inerente das mudanças não-lineares.

27 STEINBERG, H. et al. *Conselhos que perpetuam empresas*. São Paulo: Editora Gebte, 2008.

- Ampliar o escopo de tempo do planejamento estratégico criando os cenários estratégicos para o futuro.
- Formular estratégias mais adaptativas que possibilitem a empresa se reconfigurar mais facilmente à medida que as não-linearidades forem surgindo.
- Priorizar o processo de inovação estratégico que começa no topo da empresa e evolui para todos os níveis da empresa. Todos podem inovar.
- Desenvolver a cultura da experimentação e aceitação ao erro.
- Criar um portfólio de inovação.

Quadro 1 - Empresa inovadora

Empresa familiar	Empresa não-familiar	Empresa INOVADORA
Garantir continuidade	Maximizar VALOR	Maximizar VALOR com novos modelos de negócios
Preservar os ativos e a reputação da família controladora	Atender às expectativas dos investidores	Atender às expectativas dos investidores no curto e no longo prazo
Conservadora	Orientada para o risco	Gestão de inovação e experimentação
Orientação estratégica	Crescer constantemente	Inovação = estratégia
Encarar clientes e funcionários como stakeholders	Acionista e equipe como stakeholders	Stakeholders globais
Responsabilidade social	Negócio como um ativo disponível	Empresa flexível, dinâmica e que se reconfigura continuamente para criar novos negócios

Fonte: próprio autor, baseado em Steinberg (2008, p.164) apud John Ward e Colleen Lief do IMD.

QUAL É O PAPEL DO CONSELHO FRENTE ÀS MUDANÇAS NÃO-LINEARES?

O Conselho, sem dúvida alguma, tem um papel importante nesse processo. O primeiro deles é se abrir para a inovação, criando maior tolerância para o risco e a incerteza, pois a perpetuidade do negócio irá depender disso. Além disso, é importante frisar que deve:

- Estar aberto para as mudanças.
- Inserir a visão de longo prazo nas suas decisões, mesmo que o seu mandato como conselheiro seja limitado em termos de tempo.
- Ser um ativo participante na construção dos cenários de futuro, trazendo as suas percepções e insights sobre as turbulências futuras.
- Inserir a sua expertise na escolha do futuro criando caminhos para manter a perpetuidade.
- Abraçar nas suas decisões o processo de experimentação de novos produtos, serviços e modelos de negócio.
- Diferenciar, nas decisões, projetos do modelo de negócio atual que respeitem as métricas de resultados definidos e os projetos inovadores que não têm métricas definidas, mas criam o aprendizado e a continuidade para a empresa.

Qual o mindset do seu Conselho? Existe abertura para o novo e o incerto? Inovador ou conservador? O futuro está na pauta das reuniões? Os conceitos de inovação são conhecidos?

As respostas a estas e outras perguntas, elencadas neste estudo, são a base dos fundamentos do futuro da sua empresa, com reflexos na sociedade e na família empresária que as controla.

“Os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas. A solução de problemas só restaura a normalidade. As oportunidades significam explorar novos caminhos.”

Peter Drucker

FONTES DE CONSULTA

- ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. J. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.
- BELFORT-SANTOS, A. Estratégia em condições de incerteza. Macroplan- Prospectiva, Estratégia & Gestão, Janeiro, 2007. Disponível em: <www.macroplan.com.br>. Acesso em:
- CHARAN, R. Boards that deliver: Advancing corporate governance from compliance to competitive advantage. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2005.
- _____. Ruptura global. São Paulo: HSM Editora, 2013.
- CHRISTENSEN, C.M. The innovators´ dilemma, Harvard Business School Press, 2003.
- COLLINS, J.; HASEN, M. T. Vencedoras por opção: great by choice. São Paulo: HSM Editora, 2012.
- COURTNEY, H.; KIRKLAND, J.; VIGUERIE, P. Strategy under uncertainty. Harvard Business Review, no. 75, nov.-dec. 1997, p. 67-79.
- DRUKER, P. The discipline of innovation. Harvard Business Review, May-June 1985.
- FRIEDMAN, T. L. O mundo é plano: uma breve história do século XXI. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2005.
- GIBSON, R. Inovação na veia. Harvard Business Review Brasil, Suplemento Inovação.
- GOMES, A. S. Dois futuros, HSM Management, setembro/outubro 2013, p.62)
- GORE, A., O futuro: seis desafios para mudar o mundo. São Paulo: São Paulo: HSM Editora, 2013.
- GOVINDARAJAN, V.; TRIMBLE, C. The other side of innovation: solving the execution challenge. Boston: Harvard Business School Publishing, 2010.
- HAMEL, G. O que importa agora: como construir empresas à prova de fracassos. São Paulo: Elsevier, 2012. Hamel, G. Prahalad, C.K. Competindo pelo futuro Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005
- MAKRIDAKIS, S.; HÉAU, D. The evolution of strategic planning and management. In: KING, W.R.; CLELAND, D.I. (eds.) Strategic Planning and Management Handbook. Van Nostrand Reinhold Co. New York, 1987.
- MARIOTTI, H. Pensamento Complexo Editora Atlas, 2a. Ed. 2010
- MELO, M.A.C. Sistemas de planejamento, pesquisa e ação. São Paulo: Ciência e Cultura, 34[8], 1982, p. 1026-1031.
- MINTZBERG, H. Crafting strategy. Harvard Business Review, Jul-Aug, 1987a..
- MINTZBERG; QUINN, 2001
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PORTER, M. The five competitive forces that shape strategy, Harvard Business Review, January 2008.
- REEVES, M.; LOVE, C.; TILLMANN, P. Your strategy needs a strategy. Harvard Business Review, September 2012, p. 76 – 83.
- SCHWARTZ, P. A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas. Rio de Janeiro: Editora BestSeller Ltda, 2006.
- TRIST, E.L. Action research and adaptive planning. In: CLARCK, A.W. (eds.) Experimenting with Organizational Life. London: Plenum Press, 1976a.

ACESSOS NA INTERNET

www.bovespa.com.br
www.bndes.gov.br
www.bsp.com.br
www.corporategovernance.com.br
www.domcabral.org.br
www.fbn-br.org.br
www.ibgc.org.br
www.ifc.org
www.imd.ch
www.jpmorgan.com/privatebank

ESTUDO VII

Cenários estratégicos:
desafios para se criar o futuro.
Edição e revisão de conteúdo – Herbert Steinberg
Pesquisa e redação – Solange Mata Machado
Arte e Produção – Ideia Visual
Desenhos – Moa



MESA
CORPORATE GOVERNANCE

Rua Amauri, 286 - 6º andar - Jardim Europa
01448-000 - São Paulo - SP
Tel.: 55 (11) 3165-2828
mesa@corporategovernance.com.br
www.corporategovernance.com.br