



capa

O valor do novo pensamento estratégico no mundo turbulento

POR **HEITOR COUTINHO**

Há muitas maneiras de prosperar em qualquer setor da economia. Conhecimento sobre negócios e ambiente externo, determinação contínua ou fatores culturais podem influenciar o desempenho corporativo. Mas todos os avanços no ambiente competitivo dependem de estratégia. Apesar da relativa estabilidade vivida no mundo dos negócios por décadas, a habilidade de analisar o futuro das organizações sempre foi decisiva para o sucesso. A maior causa de falências no mundo é a má estratégia, embora muitas publicações tenham destacado os desafios da fase de sua execução. As pesquisas mostram que quase 50% das empresas americanas faliram nos últimos 30 anos em razão de decisões estratégicas errôneas. A associação empresarial The Conference Board, instituição de pesquisa sem fins lucrativos, apurou

que 70% das empresas de capital aberto que sofreram com estagnação de receita perderam mais da metade de sua capitalização de mercado. A origem dessa estagnação refere-se a definições equivocadas sobre direção. E a Harvard Business School revela que empresas com estratégias claramente definidas e bem articuladas superaram, em média, os concorrentes em 304% nos lucros, 332% nas vendas e 883% no retorno total aos acionistas.

Perante as incertezas de mercado, riscos estratégicos se intensificam e desafiam ainda mais as organizações. As demandas impostas à sociedade atual são cada vez mais vagas e, ao mesmo tempo, complexas. Essa é a realidade, com tendência a perdurar. Nessa situação, a capacidade estratégica é primordial e tem que ser desenvolvida em conformidade com adversidades. O índice de incerteza global (WUI) constata o crescimento da imprecisão permanente e de maior frequência no tempo. O índice de incerteza atual é o maior que já existiu no mundo, superior à época da Covid-19. Se a liderança, em todos os níveis, não pensa estrategicamente de maneira apropriada, o horizonte organizacional pode estar comprometido.

O QUE É O PENSAMENTO ESTRATÉGICO A princípio, pode parecer surpreendente: os modelos vigentes de desenvolvimento de estratégia têm utilidade limitada. Há dois motivos correlacionados que causaram essa distorção no mundo atual e que emergiram na década de 1960: a teoria econômica e a previsibilidade. As pesquisas no campo da estratégia evoluíram a partir desses fundamentos e sua aplicação vem sendo realizada por acadêmicos, consultores e executivos. Vamos entender os argumentos que mantêm essa disformidade.

A teoria econômica racional aparece nos primórdios das reflexões sobre estratégia como discurso acadêmico predominante. O ganhador do Prêmio Nobel, Herbert Simon, identificou que nesse modelo o tomador de decisão é um ser econômico que tenta tirar o máximo proveito, selecionando a melhor solução para um problema. A abordagem racional é lógica e linear, baseada no raciocínio do problema, na sua solução e consequente execução. Nesse contexto, um executivo tem liberdade para definir a solução por seu conhecimento amplo, mas desconsidera fatores humanos como emoções, vieses, interesses e ignorância intencional. Há muitos fatores que interferem na tomada de decisão estratégica porque definições para o futuro são complexas e arriscadas. Qualquer estratégia precisa considerar a psicologia comportamental porque é elaborada por pessoas e tem a finalidade de gerar valor para a sociedade.

A previsibilidade é outro motivo que regularmente orientou decisões estratégicas. Por essa base foram desenvolvidos instrumentos preditivos focando planejamento, o que é sen-

sato e aparentemente consistente. A abordagem preditiva é o foco da escola de planejamento, quando técnicas de análise estratégica foram criadas para atender a um futuro significativamente previsível. Mas o mundo real é instável, confuso e incerto, principalmente na atualidade. Por que planejar e monitorar uma direção nessas circunstâncias? Não somos bons em prever o futuro. A maleabilidade deveria ser prioritária em um mundo dinâmico, assim como a gestão de incertezas. No entanto, o ser humano não gosta do desconhecido, de mudanças e da incerteza, pois procura ordem e clareza. Portanto, as respostas certamente incluirão os contrários. Estabilidade e dinâmica são igualmente relevantes para o futuro das organizações. No cerne da estratégia está o desafio da tomada de decisão, na incerteza de manter a solidez organizacional.

O pensamento estratégico, diferentemente do pensamento tradicional de um executivo, precisa ser suficientemente único e distinto para atender às variadas demandas dos negócios em um mundo turbulento. Pensamento estratégico é a capacidade humana de geração e aplicação de *insights* de negócios de forma contínua para obter vantagem competitiva e gerar valor para diferentes *stakeholders*. Essa é a principal finalidade de uma organização em um ambiente competitivo.

OS INGREDIENTES DE UM ESTRATEGISTA Uma estratégia exige a articulação profícua de capacidades dos executivos para assegurar a geração de valor. Um estrategista eficaz faz com que seu pensamento se mantenha ativo para analisar e avaliar informações no processo de desenvolver e executar uma estratégia. Sua disposição diligente será integral se estiver associada a uma mentalidade e a esse processo (Figura 1). O pensamento depende da mentalidade efetiva para que as análises sejam desempenhadas acertadamente. Essa lucidez caracteriza a coletividade participante das atividades de mudança que definirão o futuro empresarial. Portanto, a sintonia entre mentalidade e pensamento orquestrará todo o processo. Para a compreensão da interação entre esses três ingredientes, vamos descrever cada parte.

FIGURA 1 | OS TRÊS INGREDIENTES DO ESTRATEGISTA



O PROCESSO É possível ter uma estratégia sem processo, só não é possível criar uma estratégia vencedora sem ser um pensador estratégico. No entanto, é o processo que assegura integridade, consistência e realização. Diante da incerteza e da complexidade dos ambientes de negócio, sem processo um bom estrategista pode falhar por omissão. Um processo excelente assegura que o pensamento aconteça de forma plena. Sua estrutura deve ser dinâmica e composta por perguntas desafiadoras. Assim, há estímulo à inteligência, à análise e criação de opcionalidades. O processo preserva o curso dos executivos que devem se manter raciocinando o todo tempo. Há quatro disciplinas que incorporam conhecimento: reflexão, análise, engajamento e ação (Figura 2). As disciplinas estão separadas na Figura, mas Reflexão e Engajamento são paralelos à Análise e a Ação, que acontecem de forma sequencial e iterativa.

FIGURA 2 | O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO



A reflexão estratégica impulsiona o pensamento para que sejam gerados os *insights* relevantes. Pode-se adotar a reflexão como fase preparatória, promovendo a elocubração para a concepção de ideias, mantendo-a nas próximas fases. A análise estratégica é a disciplina para a formulação de estratégias corporativas e de negócios. Essa atividade visa assegurar a agilidade estratégica, essencial para melhorar negócios atuais e avançar em novas perspectivas. O engajamento ativo é a força central da atribuição humana. Ele estimula a contribuição de todos no processo e facilita para que as pessoas possam lidar bem com as mudanças. E a ação adaptativa é a disciplina responsável pela execução da estratégia. Sua função é o alcance do sucesso pelo desempenho, impacto nos *stakeholders*, resultado e perenidade.

A MENTALIDADE A mentalidade do estrategista é a predisposição psicológica que ele possui para conduzir seus pensamentos. É a atitude mental, o fator decisivo para que seu discernimento seja o veículo de condução de todo o processo de desenvolvimento e implementação da estratégia. A mentalidade em um mundo dinâmico e imprevisível é diferente da mentalidade clássica. Ela está centrada na agilidade, que é a resposta plausível para condições de incerteza.

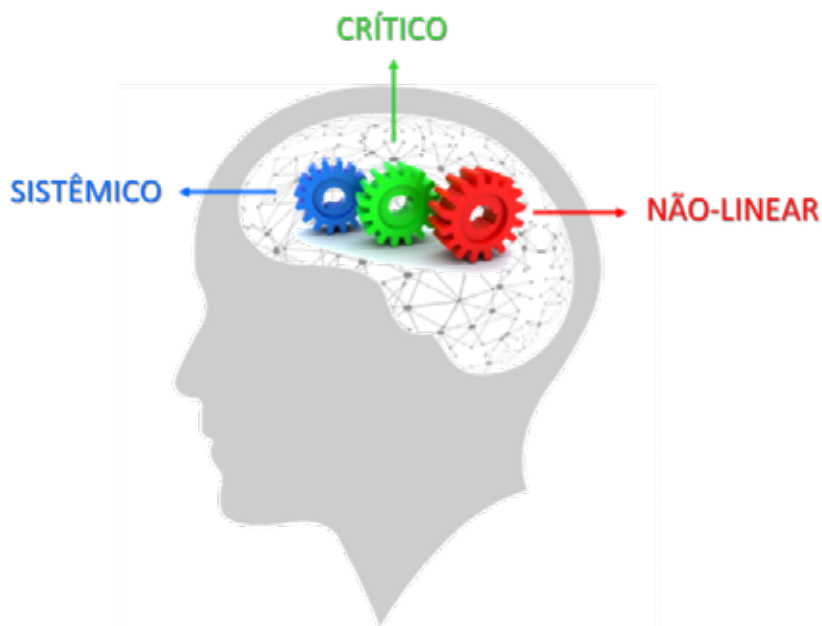
Há quatro mentalidades indispensáveis a serem absorvidas para que um executivo se mantenha no nível estratégico e possa refletir, analisar e agir.

A mentalidade da *aprendizagem* é a base do crescimento por instigar a curiosidade e a exploração de oportunidades. Em um mundo em transformação acentuada e frequente, as empresas que forem ágeis em aprender terão vantagens competitivas. Já a mentalidade da *imaginação* é precursora da inovação, uma capacidade que se tornou absolutamente estratégica por seu diferencial na antecipação e singularidade em modelos de negócio e estruturas de valor. A mentalidade da *colaboração* cria superioridade estratégica para organizações que se unem em ecossistemas visando oferecer ofertas únicas e valiosas ao mercado. A atuação colaborativa de empresas tem proporcionado vantagem superior àquelas que atuam sozinhas. A quarta mentalidade é da *resiliência*, em resposta aos impactos imprevistos no mundo incerto. Por gerar capacidade ambidestra, a resiliência assegura resultados maiores após momentos de crise.

As mentalidades estão presentes em todo o processo, mas cada disciplina requer o uso prioritário de uma delas. Nesse sentido, a reflexão estratégica é favorecida pela imaginação. A reflexão aumenta nossa capacidade de envolvimento com criação progressiva e, às vezes, pouco convencionais. A análise estratégica privilegia a aprendizagem, pois a formulação desenvolve conhecimento. O engajamento ativo elege a colaboração com *stakeholders* internos e externos e a ação adaptativa utiliza a resiliência para promover adaptabilidade estratégica à dinâmica de mercado.

A ABORDAGEM DE ALTO NÍVEL A produção científica de conhecimento é próspera, pois fomenta mudanças por evolução ou por correção a cada tempo. O filósofo Jean-Paul Sartre, um dos expoentes do existencialismo, já dizia que “a natureza humana não é fixa e que cada geração deve confrontar as questões existenciais à sua maneira”. O pensamento humano se adapta a cada evolução no mundo, estimulando partes específicas do cérebro a novas necessidades. A neurociência está comprovando essa dinâmica. Ela tem utilizado a ressonância magnética funcional nos estudos para identificar regiões cerebrais ativadas durante a realização de determinadas tarefas. O pensamento estratégico acontece no córtex pré-frontal (lobo frontal) para desempenhar sua habilidade à sua maneira. São três os pensamentos que um estrategista precisa utilizar (Figura 3): sistêmico, crítico e não-linear.

FIGURA 3 | O PENSAMENTO DE UM ESTRATEGISTA



O pensamento sistêmico amplifica a visão sobre o todo, que é o escopo de qualquer estratégia. Um estrategista avalia uma organização em sua integralidade e reconhece a interconexão das diferentes partes que a compõem. Pensar estrategicamente é naturalmente complexo, porque uma organização lida com muitas variáveis inter-relacionadas interna e externamente. A complexidade é também significativa porque há diferentes perspectivas sobre o futuro. E o relacionamento com *stakeholders* segue o mesmo desafio porque há interesses distintos e conflitantes a serem negociados. O pensamento sistêmico é o que melhor se encarrega do complexo ambiente competitivo e empresarial. E a visão do conjunto habilita um departamento a entender como mudanças locais podem afetar todo o sistema. Visão holística revigora nossa contribuição para o mundo pela geração de valor compartilhado.

O pensamento crítico é um raciocínio autoguiado e autodisciplinado no mais alto nível de relevância para se fazer análises e avaliações de forma justa e empática. É uma habilidade vital para formulação de uma estratégia, porque ajuda a tomar decisões informadas. A acuidade crítica é obtida pela capacidade analítica de informações, pela consideração de opções e julgamento lógico. Estratégia é uma escolha que só será consistente quando suportada pela criticidade. O estrategista levanta questões de forma clara e precisa, chega a perspectivas fundamentadas de solução e pondera suas suposições e consequências práticas. Vieses cognitivos e possibilidade de pontos cegos são objeto de exame regular dos que

pensam de forma apreciativa. As pessoas que atuam nas disciplinas de formulação estratégica e ação adaptativa evoluirão sua capacidade crítica se debaterem suposições, raciocinarem com coerência e diversificarem suas ideias ao pensar sobre o horizonte.

O pensamento não-linear oferece consciência e discernimento acerca do mundo em rápida transformação. Atualmente, existe uma lacuna sobre estratégia, sentida por acadêmicos e executivos, por causa da incerteza dominante, como já ressaltamos. Os paradigmas da era industrial não funcionam mais em sua plenitude. As ferramentas analíticas rigorosas são inadequadas para lidar com a imprevisibilidade. Pensar de forma não-linear é o desafio paradoxal à racionalidade, é pensar criativamente sobre como moldar o futuro. As estratégias de mudança de jogo nascem do pensamento lateral. Na verdade, a estratégia deve ser um processo criativo e significativo. Nas empresas mais valorizadas do mundo, o pensamento não-linear está presente na estratégia e em sua gestão. Nelas, os executivos são curiosos, criativos, vigilantes e abertos. Eles desafiam suposições vigentes, dão importância a perspectivas não convencionais e estabelecem conexões entre ideias diferenciadas.

Observe que há coesão entre esse pensamento e todas as quatro mentalidades estratégicas, com destaque para a imaginação. A inovação estratégica, componente indispensável na formulação atual de estratégias, advém da mentalidade da imaginação e do pensamento não-linear juntos. Pensamento sistêmico e crítico se aplicam também à resolução de problemas na gestão. Só o pensamento não-linear é exclusivo para o futuro.

Por outro lado, alguns julgam que os processos limitam o pensamento criativo, o que é um equívoco. A ausência de processo em estratégias abertas, por exemplo, induz o caos disfuncional. Processos flexíveis e adaptativos intensificam reflexão, criação e desempenho.

A inteligência criativa do pensamento não-linear e a inteligência analítica do pensamento crítico atuam em sintonia para o pensamento estratégico pleno. O bom estrategista sabe que criar o futuro, reagir a impactos e se antecipar aos eventos incertos é tão importante quanto formular e planejar a execução racionalmente. O progresso acontece pelo pensamento coletivo inteligente, quando a organização avança com uma estratégia consistente e viva, que aprende e se adapta com novos saberes. Essa é a verdadeira natureza do mundo em que vivemos.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BUDDEN, Phil; MURRAY, Fiona. *Accelerating innovation: competitive advantage through ecosystem engagement*. Cambridge: MIT Press, 2025.

CHARAN, Ram; WILLIGAN, Geri. *Rethinking competitive advantage: new rules for the digital age*. New York: Currency, 2021.

COUTINHO, Heitor. *Vantagem estratégica na incerteza*. São Paulo: Altabooks, 2024.

HEITOR COUTINHO é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral nas áreas de Estratégia, Gestão de Mudanças e Gestão de Projetos. Mestre em Administração – Gestão e Inovação, PUC/MG e FDC.