



PONTOS NEVRÁLGICOS DA ESTRATÉGIA

A CRISE CAUSADA PELA COVID-19 TORNOU EVIDENTE COMO GESTÃO DE RISCOS, GESTÃO DE CRISES E ENGAJAMENTO DAS PESSOAS DEVEM COMPLEMENTAR OS MODELOS ANALÍTICOS TRADICIONAIS.

| POR JORGE CARNEIRO E LUIS PERINI

Os modelos tradicionais de formulação da estratégia estão fundamentados na lógica racional, na análise detalhada de cenários e na otimização do processo decisório. Essa abordagem é útil, mas não reconhece que os gestores estão sujeitos a sutis influências comportamentais e

psicológicas, como limites e vieses cognitivos no processamento de informações diante de ambientes altamente complexos, pressões advindas das emoções sobre as decisões e disputas, veladas ou não, de poder e *status* nas organizações.

Além desses pontos, é possível afirmar que o exercício da estratégia nas organizações e o seu ensino em escolas de

negócio também carecem de atenção a outros aspectos bastante críticos que a crise causada pela Covid-19 evidenciou: a gestão de riscos, a gestão de crises e o engajamento das pessoas. Mesmo que esses aspectos tenham recebido algumas notórias contribuições da academia e de consultorias especializadas, ainda há muito a ser estudado e compreendido.

GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos corporativos (GRC) tem conquistado crescente atenção nos conselhos de administração, porém ainda não existe uma aplicação fundamentada dessa ferramenta na maioria das empresas. Em um ambiente empresarial que passa por transformações cada vez mais profundas e frequentes, torna-se essencial que organizações e mundo acadêmico incorporem modelos e instrumentos apropriados para lidar com os riscos e as incertezas desse volátil macroambiente.

Uma vez que a estratégia de uma empresa deve endereçar a criação ou exploração de oportunidades, é necessário definir e mensurar o grau de tolerância a riscos que surgem com mudanças de posicionamento no mercado. Além de um fluxo de caixa descontado que procura representar os resultados financeiros de um possível futuro, devem-se elaborar uma análise de sensibilidade (se houver uma variação em um dos parâmetros, qual é a consequência para os resultados?) e planos de monitoramento e mitigação dos riscos, bem como estabelecer pontos de alerta (níveis mínimos de resultados não atingidos após determinado prazo, ou níveis de risco acima do limite aceitável pela organização) e respectivas ações para desmobilizar projetos malsucedidos – o chamado *stop loss* do mercado financeiro –, com seus respectivos custos.

Como forma de se prepararem para o futuro, as empresas deveriam balancear estratégias baseadas em previsão, ou seja, estimar possíveis cenários por meio da coleta de informações e aplicação de métodos de probabilidade, com estratégias baseadas em controle, que procuram moldar futuros incertos por meio de comportamento proativo com o intuito de promover resultados mais favoráveis.

Uma gestão de riscos apropriada ainda deve contemplar as consequências de possíveis combinações entre estabilidade vs. adaptação da estratégia e entre eficiência vs. flexibilidade, ou, como se diz em inglês, *exploitation vs. exploration*.

GESTÃO DE CRISES

A maioria das empresas responde a crises por meio da contenção de custos e da redução de seu escopo de atuação, contudo essas ações podem acarretar desvantagem

competitiva de longo prazo, em função da diminuição da capacidade de transformar ameaças em oportunidades durante e após a crise.

Como alternativa, uma empresa poderia reagir rapidamente para se adaptar às novas circunstâncias, mas essa precoce renovação estratégica também pode se revelar contraproducente, caso a evolução da crise apresente nuances que exigem novas mudanças, potencialmente ocasionando falta de foco, senso de confusão e desperdício de recursos.

Uma terceira alternativa seria a empresa, de maneira paciente, manter o rumo dos seus negócios, muito possivelmente mediante o uso dos recursos acumulados ou empréstimos de agentes de crédito, enquanto aguarda uma definição mais clara sobre a duração e as consequências da crise. Porém, a exemplo dos cenários anteriores, essa ação também pode ter consequências indesejáveis. Uma crise de longa duração é capaz de consumir a totalidade dos recursos disponíveis, comprometendo de forma definitiva a capacidade de adaptação futura da empresa. Nesses casos, muitas vezes, a venda de uma parte ou de todo o negócio pode ser a única alternativa disponível.

Logo, a questão que se coloca é: como sobreviver no curto prazo, preservando a capacidade de competir no longo prazo? Infelizmente, não há uma resposta precisa a essa pergunta, mas pesquisas na área da administração indicam que os riscos de não mudar tendem a ser maiores do que os riscos de mudar, mesmo quando readaptações acabam sendo necessárias.

Seja qual for a escolha adotada, merece atenção o fato de que a reação a crises tende a modificar processos e rotinas de uma empresa, podendo afetar até mesmo sua estrutura organizacional, com importantes consequências para os gestores e empregados envolvidos.

ENGAJAMENTO DAS PESSOAS

Mudanças estratégicas, estimuladas ou não por crises, afetam a vida de gestores e empregados, e uma transformação efetiva e bem administrada ocorre somente quando há o real engajamento de todos os envolvidos. Para tanto, é necessário prover incentivos apropriados para que as pessoas entendam a necessidade de transformação e se esforcem para que ela aconteça, por meio da colaboração.

Adicionalmente, é preciso entender que o processo de tomada de decisão por parte da alta administração não envolve apenas interpretar um ambiente externo ambíguo e traçar estratégias potenciais. Ele também se encontra envolto em jogos de poder e na respectiva negociação de diferentes interesses entre os participantes do processo decisório. Muitos

PERGUNTAS PARA APOIAR A GESTÃO DE RISCOS

- É possível, até certo ponto, identificar tendências claras, com base em dados demográficos ou econômicos, que podem ajudar a estimar a demanda potencial (e as ações dos concorrentes) para os produtos ou serviços futuros da minha empresa?
- Se análises mais adequadas forem realizadas, fatores que atualmente são desconhecidos para os gestores poderiam passar a ser conhecidos?
- Quais riscos devem ser monitorados entre todos que envolvem a organização (econômicos, político-legais, sociais, tecnológicos, ambientais, estratégicos, operacionais, financeiros, trabalhistas, entre outros)?
- Quais áreas e pessoas da empresa (conselho de administração, diretoria executiva, gerências de nível médio, órgão especializado em gestão de riscos, comitês de auditoria etc.) devem assumir a responsabilidade por monitorar, mitigar e reportar os riscos?



gestores de topo ponderam prioritariamente sobre como a mudança no ambiente externo e a consequente resposta da empresa podem interferir em seus contratos relacionais implícitos e nos sistemas de incentivos da coalização dominante. Isso também se aplica a empresas familiares, típicas no Brasil, nas quais a propriedade da empresa e o controle sobre as decisões estratégicas são normalmente exercidos por pessoas da própria família, e há grande confusão entre os interesses pessoais e familiares e os interesses da empresa.

Outro fator com potencial para influenciar a adequada tomada de decisão são as emoções, individuais e coletivas. Algumas emoções negativas, como a ansiedade e o medo, podem levar à negação de importantes sinais advindos do ambiente externo ou à paralisia, mas também podem servir de alerta e estimular o senso de urgência nos gestores. Emoções positivas, como o otimismo, o orgulho ou a satisfação com o sucesso passado, também podem gerar reações opostas: de um lado, complacência e cegueira sobre a necessidade de transformação; do outro, uma atmosfera favorável à experimentação. Pesquisas em administração e psicologia indicam que emoções são responsáveis por alterar o filtro cognitivo dos indivíduos, levando algumas informações (especificamente, aquelas que contrariam as ambições ou prejudicam o *status*) a serem, deliberada ou inadvertidamente, descartadas do processo analítico, enquanto, no caso inverso, informações podem ser utilizadas por impulso, sem os devidos cuidados de análise.

Portanto, cabe aos líderes de uma organização promover um processo decisório baseado em evidências, suportado por adequados modelos analíticos. A arquitetura do processo decisório deve minimizar a potencial influência das emoções sobre as decisões dos gestores e reduzir eventuais acordos tácitos que visem à preservação do *status* em detrimento dos interesses da empresa. Devem-se evitar duas

armadilhas: *paralysis by analysis* e *extinction by instinct*, ou seja, evitar tanto a paralisia decorrente de um processo analítico excessivo que não conduza a nenhuma decisão quanto a tomada de decisões com base em *gut feeling* ou instinto, que negligencia os fundamentos dos modelos conceituais.

Mais ainda, é preciso aceitar que erros fazem parte do processo de adaptação e de criação de um futuro para a empresa. Erros devem ser debatidos e servir de exemplo e aprendizado a toda a organização. Punições e penalidades devem ser uma exceção, aplicadas somente aos casos que envolvam negligência e omissão, de modo a não coibir a experimentação, criatividade e aprendizagem necessárias à busca de um novo patamar competitivo.

Por fim, grande parte das empresas brasileiras não possui um conselho de administração e, menos ainda, membros independentes na composição do conselho. Isso dificulta o adequado monitoramento dos conflitos de interesses envolvendo acionistas e gestores. É necessário, mesmo que o tema seja delicado e desafiador, estabelecer os apropriados mecanismos de governança e de incentivos para que os interesses de longo prazo da empresa norteiem as decisões estratégicas. O desafio é complexo e, mesmo que não existam soluções no curto prazo, esses pontos precisam ser explicitamente reconhecidos nas organizações e discutidos nos programas executivos e acadêmicos das escolas de negócio. ●

PARA SABER MAIS:

- Eric Barends Denise Rousseau, Rob Briner. *Evidence-based management: the basic principles*, 2014.
- Ann Langley. Between "paralysis by analysis" and "extinction by instinct". *MIT Sloan Management Review*, v.36, n.3, p.63-76, 1995.
- J. Peter Scoblic. Learning from the future: how to make robust strategy in times of deep uncertainty. *Harvard Business Review*, v.98, n.4, p.37-52, 2020.
- Mathias Wenzel, Sarah Stanske, Marvin Lieberman. Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, v.42, n.2, p.016-027, 2021. Disponível em: doi.org/10.1002/smrj.3161

JORGE CARNEIRO > Professor da FGV EAESP > jorge.carneiro@fgv.br
LUIS PERINI > Professor da FGV EAESP > luis.perini@fgv.br