

## Decisões difíceis para um mundo incerto

Por - Donald Sull

Publicado em: 16 março de 2006 no FINANCIAL TIMES (FT.com)

À primeira vista, a frase "dominar a incerteza" parece ser uma junção de duas palavras contraditórias. Alguém pode dominar um cavalo, ou dominar uma língua estrangeira, mas a incerteza? Nós definitivamente não podemos dominar a incerteza no sentido de que um treinador domina um cavalo, dobrando o animal à sua vontade.

A incerteza decorre da mudança caleidoscópica de inúmeras variáveis voláteis, como a regulação, a tecnologia, a concorrência, a macroeconomia e as preferências dos consumidores. Complexas interações entre esses fatores geram oportunidades fugazes e ameaças, mas não podemos prever nem ditar as suas formas precisas, magnitude ou timing. Previsões de longa duração, que permitem apenas o controle, estão fora de questão.

Podemos, no entanto, aspirar dominar a incerteza da mesma forma de experientes capitães do mar. Nem mesmo o melhor capitão pode prever os elementos com precisão, quanto mais comandar o sopro do vento ou acalmar as ondas. Com visão e experiência, no entanto, um capitão pode aproveitar o vento e enfrentar a tempestade. Perícia, nesse sentido, assemelha-se à habilidade de improvisação ao invés de controle. Isso começa com uma compreensão da incerteza, como ela difere do risco e abordagens gerais para lidar com um mundo incerto.

### Riscos, incertezas e lucro

As discussões sobre a incerteza e o risco tendem a atrair até mesmo os pensadores mais pragmáticos em uma névoa de ruminância metafísica – Lembre-se das especulações de Donald Rumsfeld, por exemplo.

Mas a clareza é possível. O economista Frank Knight fez avanços significativos em seu influente tratado de 1921 - **Risk, Uncertainty and Profit**, em que ele fez a distinção entre o risco como a aleatoriedade com probabilidades conhecidas – pense no jogo de um dado - e incerteza como a aleatoriedade, onde não podemos saber as probabilidades.

Os críticos têm rejeitado a distinção de Knight como sendo trivial. De acordo com estes críticos, os tomadores de decisão que não conhecem as probabilidades objetivas simplesmente atribuem probabilidades subjetivas aos vários resultados e vão em frente. Mas essa crítica ataca uma caricatura do texto. Uma leitura atenta revela uma distinção mais sutil entre risco e incerteza.

As pessoas encontram risco quando enfrentam uma escolha simples. Exemplos incluem um apostador decidindo fazer uma aposta, um gestor de fundos considerando um investimento ou um proprietário avaliando um seguro contra danos de um furacão. O tomador de decisão pode identificar claramente os possíveis estados de natureza relevantes para as escolhas que enfrentam.

O jogador, por exemplo, sabe que há precisamente 38 possíveis bolsões onde a bola da roleta poderia pousar.

Em muitas escolhas simples, as possíveis alternativas são de natureza binária - a equipe vai ou não bater a meta, um furacão irá ou não danificar uma casa. Em outros momentos, eles se estendem ao longo de vários resultados para uma única escolha, como a gama de possíveis retornos de um investimento.

O desafio em escolhas simples não reside nos resultados possíveis, o que é relativamente simples, mas na atribuição de probabilidades a priori para a suas ocorrências. Muitas vezes, escolhas simples são semelhantes o suficiente para que elas possam ser tratadas como observações comparáveis, agregadas e analisadas estatisticamente. Os investidores podem, por exemplo, coletar dados sobre o desempenho histórico das ações de muitas empresas, indústrias em determinados períodos de tempo, e utilizar a sua análise para estimar uma distribuição de probabilidade para o investimento em consideração.

Risco (utilizando nossa definição anterior) reside em escolhas simples, mas a incerteza surge em situações confusas, onde a variedade de ações possíveis é quase infinita. Altos executivos da BT, para dar um exemplo concreto, enfrentaram uma série assustadora de alavancas que poderiam puxar para melhor o desempenho da empresa, incluindo a utilização de terceirização, aquisições, lobby e iniciativas de redução de custos, para citar apenas alguns. Quando as pessoas enfrentam uma série de possíveis ações - contra uma simples decisão sim/não - as informações relevantes para orientar suas ações se tornam mais complexa. Eles devem decidir quais alavancas puxar, quando, como será difícil, e em que combinação e sequência.

Em situações de incerteza, os gestores não podem especificar previamente todas as possíveis situações da natureza, que possam influenciar a sua ação. A combinação ideal, sequência e tempo de ações futuras, dependerão criticamente sobre a interação de muitas variáveis externas, incluindo mudanças nas regulamentações, a instabilidade dos preços das commodities, a entrada de novos concorrentes, mudanças nas preferências dos consumidores, volatilidade das taxas de juros, mercados de capitais volúveis, eventos geopolíticos, desastres naturais e mudança contínua da tecnológica - para não mencionar as respostas dos concorrentes que vão fazer o seu melhor para frustrar os planos mais bem elaborados dos gestores.

Gestores de enfrentam a incerteza e os investidores enfrentam o risco, embora o mundo seja igualmente volátil para ambos. A distinção depende da gama de ações possíveis que podem empregar para atingir um resultado desejado, que é complexo para os executivos e simples para os investidores. Vamos tomar uma analogia esportiva, o apostador escolhe se quer apostar ou não, mas o treinador deve fazer malabarismos com uma miríade de interações e negociações, treinamentos, estratégias e táticas para vencer.

Considere o seguinte exercício de pensamento para esclarecer a distinção entre risco e incerteza. Imagine que Warren Buffett vai para a montanha e Deus lhe entrega um tablet com a distribuição

de probabilidade correta das possíveis capitalizações de mercado para uma empresa daqui a uma década.

Assumindo que o horizonte de investimento de Buffett seja de dez anos, esta informação é muito útil para decidir se deve ou não investir. Para o CEO da empresa, esta informação é praticamente inútil. Ele precisaria de informações muito mais granulares sobre a concorrência, tecnologia, regulamentação, macroeconomia e outros fatores que podem interagir para criar oportunidades ou ameaças específicas. Somente estas informações mais detalhadas lhe permitiria tomar precisamente as ações corretas na combinação certa no momento certo.

As pessoas às vezes enfrentam uma incerteza complexa transformando-a em risco simples, enquadrando uma situação confusa como uma grande aposta. Lembre-se dos € 100 bilhões de desembolso dos prestadores europeus de serviços de telecomunicações para licenças de tecnologia móvel de terceira geração. Muitos viram isso como uma aposta arriscada que eles deveriam ou não pagar.

Mas os retornos do investimento em tecnologia 3G dependiam criticamente das interações com outros fatores, incluindo, a política de regulamentação que influencia o retorno sobre o capital, a intensidade competitiva, a evolução das tecnologias de potenciais substitutos, a vontade dos mercados de capitais para apoiar investimentos subsequentes, entre outros. As empresas de telecomunicações enfrentaram a incerteza, não o risco. Os gestores devem, é claro, desmembrar e gerenciar bolsões de risco quando possível - a compra de seguro para contingências prováveis, por exemplo, ou a cobertura da exposição cambial. Eles não devem enganar-se, no entanto, a acreditar que podem reduzir toda a incerteza ao risco.

### **Antecipação estratégica, agilidade organizacional e absorção da incerteza**

Negócios, para parafrasear o filósofo dinamarquês Søren Kierkegaard, somente podem ser compreendidos olhando-se para trás, mas eles devem ser gerenciados olhando para frente. Então, como podem os executivos sobreviver e prosperar em um mundo incerto? Adapte-se ou morra, é a resposta curta. Mercados incertos exercem uma pressão de seleção implacável sobre as empresas por produzirem uma série incessante de oportunidades e ameaças. Novas empresas surgem para buscar novas oportunidades, enquanto as empresas estabelecidas que não conseguem se adaptar falham. A única maneira de evitar esta severa pressão Darwiniana é adaptar-se às novas circunstâncias antes que as pressões do mercado atuem contra sua empresa.

Este é um conceito fácil de entender, mas é difícil de traduzir em prática.

Adaptação pode ser dividida em dois componentes - antecipação estratégica e agilidade organizacional. Juntas, essas duas ideias proporcionam uma potente combinação de um-dois. Um boxeador pode antecipar o que o adversário poderia fazer, estudando as fitas de seus oponentes em lutas anteriores. Esta preparação é útil, mesmo que a cronologia do que vai acontecer na luta não possa ser conhecida com antecedência. Ao melhorar a velocidade das mãos e dos pés, um

pugilista pode melhorar a sua habilidade no ringue e se adaptar a todas as oportunidades e ameaças surgem em uma luta de boxe.

Antecipação e agilidade para uma boa exibição - lembre-se de Muhammad Ali flutuando como uma borboleta e picando como uma abelha. Mas não existe uma única maneira de ganhar uma luta. Pugilistas como George Foreman ou Rocky Marciano não tinham esta técnica para com os seus adversários mais ágeis, mas eles podiam absorver grande castigo, durar mais que os adversários e permanecer na luta por tempo suficiente para desferir um golpe decisivo.

Absorção da incerteza representa outra abordagem distinta para lidar com o desconhecido. Em termos empresariais, isto se refere a ações de uso geral que ajudam a empresa a absorver contingências inesperadas, como a redução dos custos fixos ou o fortalecimento do balanço. Técnicas de absorção da incerteza falham por não atuar sobre o medo de mudanças que muitas vezes prevalecem.

- **Antecipação Estratégica:** Atuando em mercados incertos, os gestores não conseguem fazer previsões precisas de longo prazo. Eles podem, no entanto, reunir dados em tempo real a partir de múltiplas fontes, procurar padrões no presente e no passado, e alguns modelos mentais para representar a situação. Eles, então, podem usar o modelo selecionado para antecipar como circunstâncias podem se desdobrar.

Uma antecipação estratégica eficaz depende do reconhecimento de padrões, uma tarefa difícil em mercados incertos. Os gerentes devem identificar sinais de alerta na massa de dados, procurar ligações entre eventos aparentemente não relacionados e encontrar as agulhas no palheiro de variáveis decisivas. Eles devem fazer isso em tempo real, com base em dados que estão incompletos, ambíguos e muitas vezes conflitantes.

O reconhecimento de padrões depende do sentindo de uma situação em toda a sua complexidade. Ele exige dos gestores a varredura de seu ambiente recolhendo dados de várias fontes e o entendimento da informação através de discussões informais e planejamento formal de cenário. Embora a coleta de dados e análise metódica desempenhem um papel importante, inúmeras outras fontes menos formais de dados – ambas, planejada e acidental - podem fornecer a peça fundamental do quebra-cabeça que desencadeia o reconhecimento de padrões.

Gerentes que conhecem bem seu ambiente e selecionam um modelo mental apropriado, ainda correm um grande risco. Mesmo o melhor modelo pode manter sua utilidade enquanto as circunstâncias mudam. Os executivos devem manter o seu modelo mental fluido e modificá-lo conforme a situação evolui. Na verdade, eles devem estar abertos para a possibilidade de abandonar o seu modelo completamente e substituí-lo por um novo, se necessário.

Mas como os executivos podem reconhecer quando o seu modelo mental passou do seu prazo de validade? A tendência em fixar-se em dados que confirmem suas expectativas e ignorar informações que não confirmem, leva muitos executivos a manter o seu modelo mental por

muito tempo. Parte da detecção eficaz é manter-se aberto a surpresas, anomalias e resultados inesperados.

Em um mundo incerto, os gestores devem reconhecer que seus modelos mentais são provisórios - útil para agora, mas sujeito a revisão pela mudança das circunstâncias. Eles devem ser abertos a incongruências que sinalizam uma lacuna entre seu modelo mental estável e uma situação fluida. Quando os gerentes observam uma anomalia, devem investigá-la recolhendo dados de primeira mão e cavando mais fundo na origem da discrepância.

- **Agilidade Organizacional:** Antecipação é essencialmente um processo cognitivo de selecionar o modelo mental apropriado para uma situação e revisá-lo quando necessário. Agilidade, por outro lado, refere-se à flexibilidade de uma organização na realização de novas atividades ou abandonar as antigas à luz das novas circunstâncias. Para ter sucesso de forma consistente com os imprevistos, as empresas precisam da agilidade organizacional para trabalhar com rapidez e eficácia de encontro novas prioridades, em vez de fazer a mesma coisa repetidamente.

Adaptação apresenta vários desafios específicos. As empresas devem, por exemplo, equilibrar defesa e ataque. Apesar de toda a retórica efervescente sobre a necessidade de inovar ou morrer, defender o core business continua crítico. Um core business sólido permite que as empresas fiquem no jogo o tempo suficiente para aproveitar as oportunidades de ouro quando eles surgem e também fornece os meios que lhes permitem investir em novas oportunidades. Apesar de muitos deslizes, a Apple Computer sobreviveu o suficiente para estar no jogo quando a oportunidade de ouro da música on-line surgiu.

No outro extremo, uma dependência exclusiva do core business deixa as empresas susceptíveis ao declínio a longo prazo. Atitudes de defesa pode mantê-la no jogo, mas não pode ganhá-lo. Tivesse equipe de gerenciamento da Apple permanecido em uma posição defensiva protegendo seu core business em declínio, eles teriam deixado de retomar a iniciativa com o iMac.

Adaptação também requer executivos engajados para gerenciar um portfólio de iniciativas internas que prepararão a empresa para as oportunidades ou ameaças que possam surgir no futuro. Experimentos em pequena escala de novos produtos, serviços ou processos, por exemplo, permitem que as empresas possam sondar como o futuro pode se desenrolar. Eles também fornecem a base para expandir rapidamente a empresa, se as circunstâncias o justificarem.

- **Absorção da incerteza:** São táticas para absorver a incerteza, criar resistência contra bons e maus choques sem tentar antecipar a sua forma específica, magnitude ou timing. Estas táticas incluem etapas para o bloqueio e enfrentamento, tais como, a redução dos custos fixos ou aumento da eficiência operacional, que permitem que as empresas enfrestem as ameaças imprevistas. Apesar de não serem sexy, tais táticas permitem que as empresas durem mais que as rivais menos eficientes e fiquem no jogo para aproveitar as oportunidades de ouro que possam surgir.

Embora esteja atualmente fora de moda, com muitos investidores e acadêmicos, a diversificação dentro de uma organização protege as empresas contra ameaças imprevistas para o core business e posiciona a empresa para aproveitar o crescimento imprevisto fora do núcleo. Ao aumentar a complexidade organizacional e difundir recursos, isto pode deixar a empresa vulnerável a rivais mais focados. Além disso, muitos investidores preferem que os executivos deixem a diversificação para eles, investidores.

Apesar disso, os gerentes podem ganhar alguns dos prêmios da diversificação sem pagar o custo total. Eles podem seguir a "regra dos dois", limitando a diversificação a dois mercados. Tal como o corpo humano, dobrar os pulmões ou os rins, isto proporciona alguma diversificação contra uma perda imprevista, mantendo os custos de complexidade ao mínimo.

Os gerentes também podem diversificar geograficamente, mantendo um foco estreito na indústria, como Mittal Steel fez, ou diversificar em torno de um conjunto de recursos ou competências, como o Royal Bank of Scotland fez experimentando vários canais e marcas com base em um backbone principal de operações. Nestes casos, as empresas podem colher os benefícios da diversificação, minimizando os custos de complexidade e de difusão.

Em contraste com os recursos especializados - como a capacidade de produção dedicada ou bens imóveis - uma "caixa de guerra" de dinheiro ou de baixa alavancagem também permite que uma empresa sobreviva a ameaças e aproveite as oportunidades que os executivos não anteciparam. Caixa e capacidade de endividamento lembram as tropas que um general detém na reserva esperando para comprometer-se com a batalha decisiva.

Como a indústria aeronáutica ilustra, um balanço saudável se aplica igualmente como uma desvantagem ou uma vantagem. Com um dos balanços mais fortes na indústria aeronáutica, a fabricante de aeronaves Embraer sobreviveu a uma queda acentuada das encomendas das companhias aéreas após os ataques terroristas de 11 de setembro, enquanto seu concorrente altamente alavancado Fairchild Dornier faliu. A Emirates contou com seu balanço patrimonial saudável para encomendar 45 aeronaves de dois andares (Airbus 380) em condições muito favoráveis, pois a maioria de seus rivais não tinham os meios para adquirir os novos jatos.

Quer gostemos ou não, a incerteza é um fato inevitável da vida. Antecipação Estratégica, Agilidade Organizacional e Absorção da Incerteza oferecem a promessa de ajudar a aproveitar as oportunidades e ameaças que não podemos prever nem controlar.

## **INFORMAÇÃO SOBRE O AUTOR**

**Don Sull** is an associate professor of management practice at the **London Business School** where he teaches a week-long executive education course on **Managing in an Unpredictable World** .