

# ▶ VANTAGEM ESTRATÉGICA NA INCERTEZA

A AGILIDADE NA  
GOVERNANÇA CORPORATIVA,  
NA ESTRATÉGIA E NA GESTÃO  
DE MUDANÇAS EM UM MUNDO  
DINÂMICO E IMPREVISÍVEL

**Heitor Coutinho**

Professor Titular na  
Fundação Dom Cabral



ALTA BOOKS  
GRUPO EDITORIAL  
Rio de Janeiro, 2024

# Vantagem Estratégica na Incerteza

Copyright © 2024 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Alta Books é uma empresa do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA).

Copyright © 2024 Heitor Coutinho.

ISBN: 978-85-508-2533-5

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2024 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(BENITEZ Catalogação Ass. Editorial, MS, Brasil)

CB95v  
1.ed. Coutinho, Heitor  
Vantagem estratégica na incerteza : a agilidade na governança corporativa, na estratégia e na gestão de mudanças em um mundo dinâmico e imprevisível / Heitor Coutinho. – 1.ed. – Rio de Janeiro : Alta Books, 2024.  
288 p. ; 15,7 x 23 cm.  
ISBN 978-85-508-2533-5  
1. Corporativismo (Administração).  
2. Governança corporativa. 3. Gestão de negócios.  
4. Liderança (Administração). 5. Modelos de negócios. 6. Planejamento estratégico. I. Título.  
09-2024/92 CDD 658.1

Índice para catálogo sistemático:

1. Governança corporativa : Administração 658.1  
Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

**Marcas Registradas:** Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

**Material de apoio e erratas:** Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site [www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

**Suporte Técnico:** A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

## Grupo Editorial Alta Books

**Produção Editorial:** Grupo Editorial Alta Books

**Diretor Editorial:** Anderson Vieira

**Editor da Obra:** J. A. Ruggeri

**Vendas Governamentais:** Cristiane Mutüs

**Gerência Comercial:** Claudio Lima

**Produtora Editorial:** Ana Clara Tambasco

**Revisão:** Carol Colfield e Renan Amorim

**Diagramação:** Rita Motta

**Capa:** Karma Brandão



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

[www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) – [altabooks@altabooks.com.br](mailto:altabooks@altabooks.com.br)

**Ouvidoria:** [ouvidoria@altabooks.com.br](mailto:ouvidoria@altabooks.com.br)



*Aos Malta Coutinho:  
Karla, Daniel, Victor e Thiago.*

*Em memória de meus pais.*

# Sumário

	Prefácio	1
<b>01</b>	Revisitando as bases da longevidade organizacional	5
<b>02</b>	Governança Corporativa em um mundo de incertezas	39
<b>03</b>	Estratégia Competitiva na atualidade	86
<b>04</b>	Estratégia Ágil: Propósito e descoberta de oportunidades	127
<b>05</b>	A Estratégia Ágil: O direcionamento estratégico	173
<b>06</b>	Gestão da Vitalidade Organizacional	211
<b>07</b>	A experiência ativa e inclusiva de mudança	243
	Anexo 1 – A Estrutura da Estratégia Híbrida	276
	Índice	279

# Prefácio



*Ainda que não se tenha clareza  
aonde chegar, é preciso ir em frente.*

EMERSON DE ALMEIDA

No mundo organizacional, os líderes que se destacam são aqueles que preparam suas instituições para o futuro, indicando os caminhos e agindo estrategicamente, mesmo diante da ambiguidade que faz parte de nossa vida e permeia o mundo moderno. Ao desenvolver estratégias, as organizações escolhem seu destino e as mudanças que pretendem realizar para alcançar os objetivos mais valiosos. Estratégia trata do futuro, e o futuro envolve incerteza, em alguma medida. Assim, as mudanças organizacionais, tão necessárias para a sobrevivência e a evolução, têm a incerteza em sua essência. Por isso, não se deve temer ou evitar o desconhecido, porque ele pode ser um aliado, a origem das oportunidades. O pensamento oposto, o de ver essa realidade como ameaça, pode ser contraproducente e até paralisante. Empreendedores navegam com determinação na imprevisibilidade porque desejam avançar, aprender no caminho e progredir, mesmo perante desafios obscuros. Saber lidar com as incertezas estratégicas é um preditivo do sucesso organizacional. Essa habilidade se torna ainda mais necessária em um mundo cada vez mais sujeito a inconstâncias e adversidades.

Minha carreira como executivo, consultor e professor sempre foi dedicada à estratégia e sua execução. Essa escolha se deu não só pelo fascínio e relevância dos temas, mas por serem áreas em constante evolução e com desafios em sua essência. As mudanças, no sentido do progresso, são minha fonte primária de motivação. Acredito que esse estímulo deveria ser a tônica na cultura de todas as organizações. A busca constante de vantagens estratégicas precisa ser a prioridade para as empresas que estão em ambientes competitivos. É por

meio da estratégia que será possível oferecer propostas singulares de valor ao mercado que, quando maleáveis e sustentáveis em coexistência, aumentarão o dinamismo organizacional e proporcionarão vida longa às empresas.

O nível de incerteza futura pode variar, sobretudo pelas particularidades de cada segmento de mercado. Há os mais estáveis, caracterizados por ciclos longos de mudança e menor probabilidade de rompimento, onde tendências são quase certas e é possível planejar roteiros e enxergar horizontes com maior precisão, embora imprevistos sempre possam acontecer. E há setores dinâmicos, onde a competição é agressiva, a volatilidade impera e é difícil prever o longo prazo. Os mecanismos tradicionais de governança, estratégia e gestão das organizações foram desenvolvidos ao longo dos anos para atender predominantemente a situações de baixa imprevisibilidade, e continuam sendo úteis para esse fim. Nessa situação, as abordagens preditivas são as mais adequadas por serem efetivas na situação de estabilidade. Mas os modelos de gestão tradicionais raramente se revelam adequados quando a magnitude da incerteza é importante. Na volatilidade, pode ser crítico saber enfrentar impactos com celeridade ou antecipar-se para ter sucesso. Foi esse contexto que me instigou a desenvolver o conhecimento de que trataremos a seguir. A finalidade primária deste livro é o debate sobre como obter vantagens estratégicas em um mundo turbulento, carregado de altas incertezas e dinamismo. Sem a construção de organizações ágeis, não será possível assegurar a competitividade e o crescimento sustentável. Mas também é premente compreender que cada situação particular demanda ações específicas e que a flexibilidade no uso de instrumentos de governança e de gestão é a melhor resposta para suportar decisões.

Os construtos desenvolvidos e demonstrados ao longo desta obra são fruto do rigor da pesquisa científica, da ampla revisão de literatura e da análise cotidiana de organizações de diferentes portes e setores de atuação ao longo dos anos. O conhecimento vem da curiosidade, mas também de incômodos acerca de realidades vigentes, como a constatação acerca de práticas organizacionais arraigadas, por vezes difíceis de mudar. Os fatores que conferiram longevidade às organizações no passado são insuficientes para assegurar a sua continuidade, e os mecanismos de governança corporativa, estratégia e gestão terão que se fortalecer por meio de novos conhecimentos.

Um primeiro incômodo que me inquieta é ver técnicas de análise estratégica de pouca eficácia sendo utilizadas indistintamente e modelos clássicos sendo aplicados em contextos de disrupção e turbulência, o que é um equívoco. As abordagens tradicionais à estratégia não estão calibradas para a instabilidade que enfrentamos atualmente, e a maioria das organizações não desenvolveu o pensamento estratégico e as capacidades de gestão para prosperar em meio à incerteza. As lideranças precisam começar imediatamente a se desenvolver para governar e dirigir suas organizações em contextos de

maior complexidade e instabilidade. A tentativa descomedida de previsibilidade é um conforto dos gestores que têm dificuldade de lidar com a perda de controle. Esse tipo de medo pode desencadear o chamado efeito ambiguidade, um viés cognitivo que leva as pessoas a evitarem riscos e a não assumirem desafios incontestáveis.

Além disso, é perceptível que ainda há insuficiente entendimento ou mesmo inconsistência sobre escolhas estratégicas no mundo empresarial. Os diferenciais a serem reconhecidos pelo mercado, a oferta abrangente de valor futuro e a inovação estratégica estão entre os atributos pouco explorados, embora sejam os mais relevantes. Esses aspectos são essenciais e basilares de uma estratégia, capazes de suportar o crescimento e a perenidade das organizações. É ilusório acreditar que estabelecer um conjunto de objetivos correlacionados a partir de identificação de ameaças e oportunidades externas seja suficiente para enfrentar toda a complexidade inerente ao mundo dos negócios, por mais simples e estável que seja um setor. As metodologias de planejamento e a formulação de estratégias não podem se abster de definições diferenciais. Igualar-se aos demais não é estratégia.

Igualmente necessário é garantir que a execução preserve todo o raciocínio que levou às escolhas e aspirações. Não deveria haver distância entre estratégia e execução; o que importa é a estratégia como prática. Portanto, o que foi formulado deve ser traduzido em sua integridade, e o engajamento de stakeholders deve prevalecer durante o processo. A mentalidade e o pensamento estratégicos precisam se manter vivos, além do momento de formulação, para a gestão permanente da estratégia em um mundo dinâmico. Essa necessidade não pode esmorecer diante das transformações externas ou do dia a dia da operação. A adaptação passa a ser mais relevante que a previsão.

Mas, por maiores que sejam os desafios técnicos desses temas tão essenciais, são as pessoas que realizam as transformações e viabilizam o progresso. Sem ações simultâneas de uma gestão proativa de mudança, o insucesso poderá reinar. Ambientes de segurança psicológica, um clima organizacional positivo e o desenvolvimento continuado devem garantir capacidades de prontidão em todos os níveis para manter o engajamento. Novos paradigmas requerem nova mentalidade. A neurociência tem demonstrado que há fortes evidências de que a mente humana é viciada em certeza, o que é uma grande barreira à transformação. Há cada vez menos espaço para a predição e para a convicção nas organizações contemporâneas. Assim, com a mesma pertinência, a centralidade na agilidade será a chave que revigorará as competências humanas e proverá celeridade à cultura para sustentar o propósito de sempre melhorar.

A criação desta obra contou com a colaboração de colegas, executivos e organizações que adotaram as práticas inovadoras que demonstraremos, superando o conforto do próprio conhecimento construído ao longo dos anos.

Dentre as várias empresas em que tive a oportunidade de atuar, agradeço especialmente àquelas que enriqueceram o conhecimento deste livro com suas realidades distintas. A grande adesão de líderes e executivos foi algo que me surpreendeu; minha deferência a todos pela confiança e pelas contribuições.

De forma especial, é preciso reconhecer o pioneirismo da Fundação Dom Cabral na implementação da estratégia ágil. Meus agradecimentos a Antonio Batista da Silva Júnior, diretor-presidente da FDC, pela liderança do processo e às diretorias estatutária e executiva pelos direcionamentos e apoio. Deixo também minha alta estima aos protagonistas da equipe nuclear de formulação composta por Marciene Macedo, Marcelo Altoé, Paula Borges e Paula Simões, a Adilson Demétrio, André Proença, Caroline Valadão, Elaine Pereira e Marcele Gama, integrantes da equipe nuclear de execução, e a todos os que participaram da construção do futuro da FDC. Agradeço também a Maria Eduarda Timbohiba e Sérgio Araújo, que pesquisaram sobre os casos que ilustram os temas abordados no livro, e a Rhaimá da Costa Birchal pela revisão técnica.

Pelo patrocínio e adoção das práticas de agilidade estratégica, meus agradecimentos à Luciana Faluba. E, com alto apreço, dedico esse conhecimento aos professores, consultores, conselheiros e executivos que fazem da vida organizacional um ambiente melhor para se viver.

**Heitor Coutinho**

# Revisitando as bases da longevidade organizacional



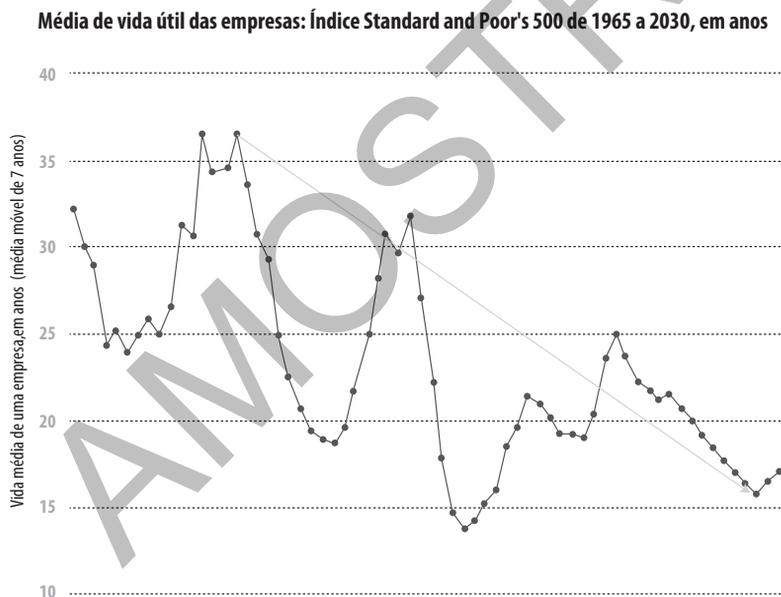
*"[Organizações líderes] não se limitam a reagir; criam. Não se limitam a sobreviver; dominam. Não se limitam a ter sucesso; prosperam."*

JIM COLLINS

Existe um segredo por trás das organizações que, apesar de todas as incertezas sobre o futuro e de todas as crises, prosperam consistentemente por décadas e, algumas, por séculos? Com certeza há uma curiosidade universal para compreender os fundamentos e práticas das organizações duradouras. É por isso que muitos autores dedicam suas pesquisas à exploração desse fenômeno tão intrigante e incomum. Dentre eles, destaca-se Jim Collins, que, desde os anos 1980, investiga o que diferencia essas organizações das demais. A infrequente perenidade torna-se ainda mais distante quando se observa a história e a expectativa de vida das empresas de qualquer setor. A Figura 01 apresenta o declínio na vida média das empresas a partir de 1981, com altos e baixos, e com propensão de a queda perdurar. Ou seja, as empresas estão morrendo mais jovens, e essa é uma tendência. A boa notícia é que os avanços na identificação dos motivos que levam ao sucesso duradouro são expressivos. Há consistência nos achados, e esse conhecimento pode ser traduzido, estruturado e aplicado. As dificuldades que as empresas enfrentam para se tornarem longevas, ao se apropriarem do conhecimento identificado até o momento, estão mais relacionadas à capacidade de execução. Por outro lado, a recente mudança no mundo dos negócios para uma nova lógica competitiva

em função da dinâmica e da elevada imprevisibilidade futura, impõe novos desafios às organizações. E é nesse contexto que se insere a reflexão que compartilharemos aqui: ir além do conhecido para promover a internalização e ir além dos novos desafios para descobertas e realização.

São muitas as condições e as possíveis combinações que levam ao sucesso. Ao se dar conta de todos os achados de pesquisas realizadas até agora, é até possível inferir que quase tudo importa, que todos os elementos de uma boa gestão podem interferir. No entanto, temos utilizado métodos de modelagem para pesquisas explicativas e preditivas visando a identificação seletiva de elementos críticos. Esses métodos são instrumentos estatísticos capazes de orientar para o que é mais importante. Nossos estudos consideraram análises quanto à confiabilidade e variâncias que indicam atributos que impactam muitos outros e geram maiores ganhos. É sobre esses atributos que discorreremos neste capítulo, detalhando-os a partir dos próximos.



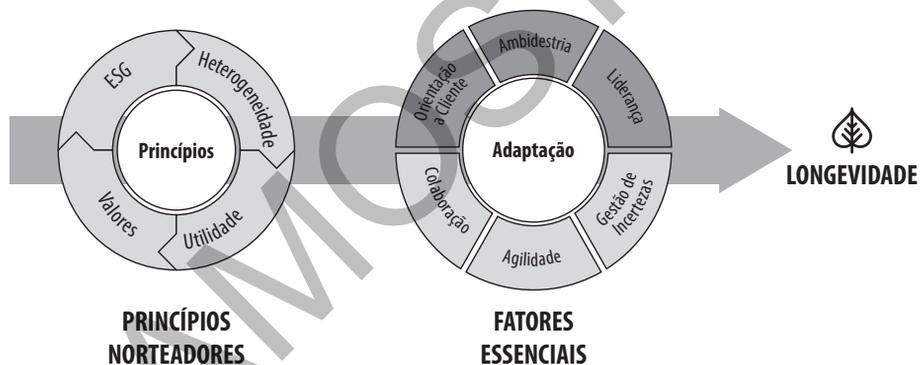
**Figura 01** • O ciclo de vida médio das organizações no tempo

Fonte: Statista, 2023. <https://www.statista.com/statistics/1259275/average-company-lifespan/>

Mas, para entender os principais atributos, é preciso ter consciência das interferências oriundas do contexto. Existem correlações claras quando analisamos os diferentes setores da economia. Em alguns deles, a longevidade das empresas é naturalmente mais elevada, uma vez que o ambiente competitivo está relativamente consolidado. São setores onde as mudanças acontecem devagar, há poucas interferências do ambiente externo, as empresas estão

protegidas por regulamentações ou já possuem ganhos elevados de escala. A indústria de base, como a mineração, tem algumas dessas características, assim como a indústria de alimentos. No entanto, alguns segmentos sempre se mantiveram estáveis, até a vinda de algum rompimento. O segmento hoteleiro é um exemplo notório, porque ele sempre se manteve estável, até a ruptura do modelo de negócio, liderada pelo Airbnb, que abalou o mercado. O setor bancário também sempre teve essa característica, garantido ainda por importantes mecanismos legais de proteção e de estabilidade, até que as fintechs entraram na competição. Em contrapartida, em segmentos dependentes de tecnologia, a competição é acirrada, mudanças são frequentes e há influência de variações regulatórias recorrentes, fatores que podem interferir diretamente na perenidade.

Nossos estudos levaram à identificação de atributos predominantes e de duas naturezas para a longevidade: aqueles que se caracterizam como princípios norteadores, que influenciam de maneira transversal os processos organizacionais e a cultura, e os fatores essenciais à durabilidade dos negócios no longo prazo (Figura 02).



**Figura 02** • Princípios e Fatores que determinam a longevidade

Esses atributos podem ser implementados por diferentes combinações, mas todos eles possuem um potencial destacado para o aumento da saúde organizacional e para a geração continuada de valor.

## 1.1 Os princípios norteadores

Os princípios norteadores são elementos de contexto que, sem dúvida, favorecem a longevidade das organizações. Há quatro princípios que sustentam as empresas nesse sentido. Quando efetivamente adotados, os princípios são poderosos e contribuem de forma determinante para a estabilidade

organizacional. Os guardiões dos princípios são geralmente os fundadores da empresa e o Conselho de Administração. Vamos então entender a função de cada princípio norteador:

- ▶ **Os Valores.** Os princípios expressos por meio de valores são uma importante base de sustentação para assegurar a longevidade. Valores praticados auxiliam na determinação da cultura organizacional, a qual, por sua vez, pode influenciar a evolução necessária para o crescimento e para a entrega de valor. Os valores dão sentido ao trabalho, fornecem um modelo para a tomada de decisão e apoiam a visão paciente de longo prazo. Embora os valores sejam diferentes entre as organizações e haja distintos graus de contribuição entre os valores escolhidos, eles são positivos e fortalecem a coesão em empresas familiares, facilitam processos de sucessão, alavancam a robustez empresarial e fomentam as ações para a sustentabilidade. Empresas familiares são usualmente orientadas por valores, e há evidências concretas de que essa propensão gera vantagens competitivas sustentáveis. Os valores que importam são aqueles praticados de forma comprometida pelos colaboradores, o que gera alinhamento organizacional. A CBMM, uma empresa de capital privado, fundada em Araxá-MG, em 1955, e a maior produtora de nióbio do mundo, tem valores focados no bem-estar das comunidades e no desenvolvimento de seus colaboradores e suas famílias. São as práticas resguardadas por seus fundadores que mantêm a vitalidade da empresa e sua utilidade para a sociedade, que é o segundo princípio que vamos elucidar.
- ▶ **A utilidade** é a razão da existência das organizações, o fator primário que lhe fornece sentido e relevância. O papel das empresas na sociedade é uma parte integrante da prática de gestão bem-sucedida e da construção sustentável de negócios, visando a prosperidade compartilhada. Todos nós fazemos parte da sociedade e, por isso, temos uma função imprescindível no seu desenvolvimento e proteção. Partindo dessa premissa, os líderes empresariais assumem a responsabilidade tanto pelos resultados financeiros de curto e longo prazo quanto pelos resultados sociais e ambientais de forma simultânea e justa. Assim, promovem uma distribuição de valor mais equitativa, por meio da defesa positiva de mudanças que sejam necessárias e pela definição de políticas no contexto empresarial, que beneficiem os stakeholders de forma abrangente.
- ▶ **A heterogeneidade** é um ingrediente para fortalecer a inovação continuada e a sustentação das organizações. Por heterogeneidade estamos nos referindo à diversidade de pensamento, de cultura, da existência do contraditório e das diferentes visões que contribuem

para intensificar a imaginação coletiva a produzir novas ideias. A heterogeneidade também diz respeito aos empreendimentos. Com o devido cuidado de não se afastar de suas capacidades centrais, a atuação em diferentes negócios ou a atuação para diferentes segmentos de mercado pode garantir recursos em momentos de baixo desempenho em algum negócio ou segmento de mercado.

A Canon tem uma interessante história de diversificação e expansão global. Criada em 1933, no Japão, com o propósito de construir câmeras de alta qualidade, ela surgiu determinada a alcançar o sonho de concorrer em um mercado dominado por produtores europeus, notadamente a Alemanha. Uma vez estabelecida, a empresa trabalhou duro para diversificar-se com a introdução da primeira câmera de raios X indireta do Japão, além de outros produtos. Na década de 1960, deu mais passos em direção à diversificação, adicionando tecnologias elétricas, físicas e químicas às suas tecnologias ópticas e de precisão. Na mesma década, entrou no mercado de equipamentos de escritórios, sendo atualmente um dos maiores players mundiais em periféricos de impressão. Para diversificar-se ao longo dos anos, a Canon encontrou maneiras de alavancar recursos e competências existentes para criar e buscar oportunidades de negócios. Dessa forma, conseguiu prosperar no mercado mantendo suas competências centrais em mecânica de precisão, ótica fina e microeletrônica. Ou seja, realizou uma diversificação importante sem comprometer a essência.

Se, por um lado, a heterogeneidade, quando bem estruturada, pode auxiliar na perenidade, por outro, ela pode ser desvalorizada pelo mercado por julgar-se que organizações “não focadas”, como os conglomerados, têm o potencial de gerar menor valor do que as organizações especializadas. Os conglomerados são grupos empresariais que atuam em setores diferentes da economia, dirigidos por uma empresa controladora. No entanto, a correlação direta entre menor valor gerado e diversificação de negócios não está configurada, pois há outros fatores envolvidos. A existência de muitos grupos econômicos bem-sucedidos desatesta essa questão.

- ▶ O **ESG** é o princípio que contempla as práticas sociais, ambientais e de governança. Trata-se de um fator determinante da sustentação empresarial que faz parte das análises de risco e decisões de investimento. Os stakeholders estão cada vez mais atentos às práticas integradas de sustentabilidade das empresas e à geração de valor distribuído. O valor distribuído acontece quando todas as partes são beneficiadas, e não somente os acionistas, como defendia Milton Friedman, vencedor do Prêmio Nobel de economia em 1976. Assim, as relações duradouras e saudáveis determinam uma nova forma de capitalismo,

cunhada de “capitalismo de stakeholders” pelo Fórum Econômico Mundial, que traduz o desejo da criação de valor para todos a longo prazo.

Os princípios norteadores externalizam as crenças organizacionais, a essência pela qual a empresa existe e os fundamentos que sustentam sua perenidade. De certa forma, as organizações longevas apresentam uma combinação de premissas transversais aos seus negócios que asseguram uma mentalidade e culturas fortes. Por isso, elas ganham a estabilidade necessária ao seu crescimento e à sua subsistência. Quando combinados com os fatores essenciais à longevidade, os princípios norteadores alimentam a vitalidade que as organizações necessitam para uma vida corporativa saudável. É sobre eles que vamos discorrer a partir de agora.

## 1.2 Os sete fatores essenciais

As melhores organizações são aquelas que conseguem perpetuar seu sucesso em um mundo sujeito a turbulências frequentes. Isso não significa que elas só têm momentos de glória. As organizações vencedoras cometem erros e enfrentam crises internas em vários instantes de seu ciclo de vida. Eles são tão comuns quanto a própria existência humana. Por outro lado, são dotadas de uma clareza institucional, de uma visão diferenciada sobre o mundo organizacional, que as coloca numa posição distinta para lidar com o futuro e, ao mesmo tempo, para demonstrar resiliência — a capacidade vital para retroagir e absorver impactos, de se recuperar face às diversidades. Estamos falando de organizações superiores, que prosperam apesar de toda a instabilidade e complexidade do ambiente em que vivem.

A complexidade crescente nas organizações dos mais diversos segmentos de mercado é uma realidade que traz desafios tanto à performance quanto à capacidade futura de sobreviver e prosperar. Nesse contexto, executivos enfrentam cotidianamente uma imensidão de variáveis gerenciais que podem prover benefícios ou depreciar valor, dependendo das decisões que são tomadas. Decisões nada mais são do que escolhas diante das muitas possibilidades que nos conferem os ambientes complexos. Por isso, é necessário conhecer os fatores que têm o maior potencial de prover resultados — no nosso caso, de fazer com que nossas organizações perdurem —, os quais denominamos de fatores essenciais e que predominaram em várias pesquisas.

Nosso estudo levou a determinar duas categorias de fatores essenciais que levam à longevidade: os clássicos e os emergentes. Fatores clássicos são aqueles já constatados em empresas duradouras e bem-sucedidas em seus setores. Já os fatores emergentes são aqueles críticos para o sucesso em ambientes

dinâmicos e de grande imprevisibilidade futura, os quais passam a ser relevantes a partir de agora. Por fatores clássicos não estamos considerando os atributos de sucesso do passado que tenham probabilidade de obsolescência futura em função do contexto de um mundo turbulento. Referimo-nos aos atributos que foram comprovadamente eficazes e que continuarão a determinar diferenciais duradouros no longo prazo. Entre os fatores essenciais, apenas um pertence às duas categorias, mantendo-se como o mais relevante. É, ao mesmo tempo, um fator clássico e emergente. Trata-se da capacidade de as organizações se adaptarem no tempo para se manterem úteis e competitivas. Afirmamos que é também emergente porque a maneira que as organizações precisam ser adaptativas ganhou nova dimensão e significado. A Figura 03 apresenta os principais fatores da longevidade: os clássicos, os emergentes e o fator central.



Figura 03 • Os fatores essenciais para a longevidade corporativa

## Adaptação: o fator central

O princípio darwiniano de sobrevivência das espécies que se adaptam, tão familiar para muitos de nós, é o mesmo das organizações. As melhores e mais longevas organizações utilizaram o DNA da adaptabilidade ao longo dos anos, tanto de forma reativa às circunstâncias externas como proativa, para se manterem competitivas. A adaptabilidade expande a capacidade organizacional de lidar com mudanças. Tão logo novas realidades emergiam, as organizações líderes de mercado sempre estiveram prontas para a mudança de curso, na direção de novos caminhos estratégicos. Vantagens competitivas