Giovanni Gavetti (ggavetti @hbs.edu) é professor associado da Harvard Business School, nos EUA. Este é seu terceiro artigo para a HBR.

A nova psicologia da liderança estratégica

Ciência cognitiva lança uma nova luz sobre o que é preciso para ser inovador.

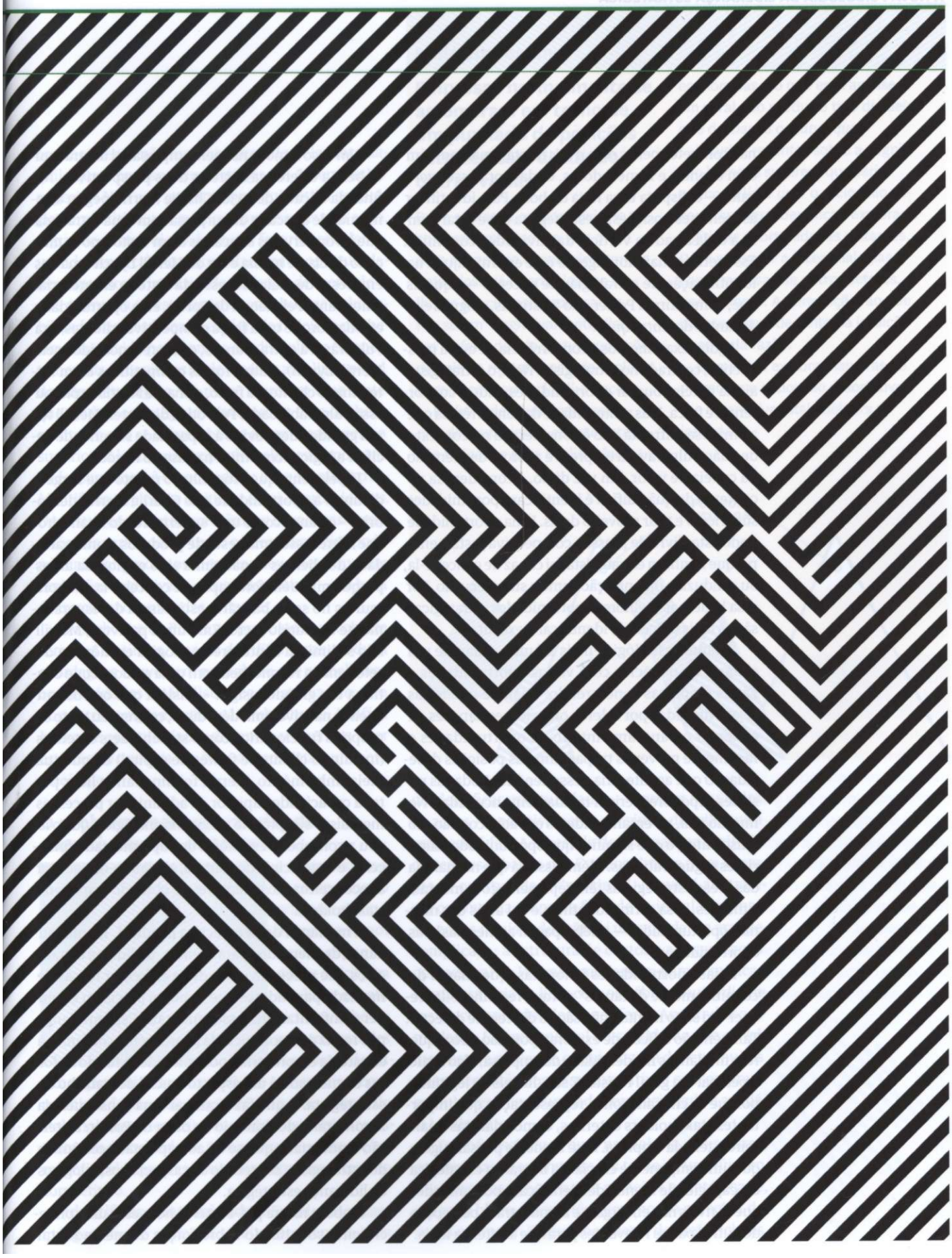
Giovanni Gavetti

Michael Porter abriu o clássico artigo das "cinco forças" com a seguinte afirmação: **"A função do estrategista é, essencialmente, entender e enfrentar a concorrência. É comum, no entanto, o gestor definir essa concorrência de forma estreita demais".**

Seria difícil imaginar um começo mais pertinente aqui. Neste artigo, sustento que ideias hoje dominantes sobre a prática da estratégia empresarial — definida por Porter nestas páginas três décadas atrás — repousam sobre uma interpretação específica e, portanto, parcial de concorrência. O resultado é um retrato igualmente parcial da função do estrategista.

O problema não está naquilo que o estrategista é treinado para fazer: a perspectiva de Porter tem força — tanto que há 30 anos vem dominando tanto o ensino como a prática da estratégia empresarial. O problema reside, antes, naquilo que o líder estratégico *não* é treinado para fazer. Na visão de Porter, o estrategista aparece como uma espécie de economista que habilmente analisa e administra forças de mercado. Sugiro que o líder estratégico precisa ser também um psicólogo que habilmente analisa e administra processos mentais — seus e dos outros. Para dar essa ampliada no papel do estrategista, adoto uma interpretação do jogo competitivo que difere da de Porter. Vejamos como.

Ao pensarmos no papel do líder estratégico, a concorrência é um ponto natural de partida. Uma intensa concorrência torna difícil para a empresa conseguir um bom retorno em investimentos. Essa verdade geral implica que o estrategista deve buscar oportunidades onde a concorrência é fraca. O grande insight de Porter foi entender que uma empresa



não compete apenas com rivais diretas, mas também com clientes e fornecedores. Cada ator desses gera valor — e disputa uma fatia do bolo. Para identificar as melhores posições, o estrategista deve estar atento a toda a cadeia vertical da atividade econômica. Esse retrato mais abrangente é de enorme ajuda na identificação de estratégias de sucesso — aquelas que, como afirma Porter, são "distintas, singulares e distantes do *status quo*".

Agora, examinemos a concorrência de outra perspectiva, centrada no estrategista. Nela, o estrategista ainda precisa buscar oportunidades onde a concorrência é fraca. Mas a intensidade da concorrência que a empresa enfrenta não é considerada no contexto de quão vulnerável a empresa é a forças de mercado na cadeia de valor. Em vez disso, é considerada no contexto de quão difícil é identificar oportunidades superiores e tirar proveito delas. Uma oportunidade pode estar livre de pressão competitiva justamente porque nenhum estrategista foi capaz de concebê-la, ou conduzir a organização rumo a sua execução. Por essa lógica, as melhores oportunidades estratégicas são as mais difíceis de identificar e executar.

Sigamos essa lógica mais a fundo. Imagine um cenário de negócios com várias oportunidades e várias empresas concorrendo. Imagine que todas sejam dirigidas por líderes oniscientes capazes de enxergar o panorama inteiro de oportunidades e facilmente mover as tropas rumo às posições desejadas. O que aconteceria nesse cenário? Todas as posições superiores seriam rapidamente ocupadas. No mundo real, no entanto, líderes estratégicos não são oniscientes, o que significa que oportunidades superiores seguem abertas. Além disso, já que na maioria das áreas estrategistas têm representações mentais similares, essa turma identifica e vai atrás das mesmas oportunidades — e deixa passar as mesmas boas oportunidades.

Essas oportunidades ignoradas, que chamo de "cognitivamente distantes" porque reconhecê-las requer um salto mental, não são só difíceis de detectar. Também são difíceis de explorar, pois não raro requerem mudanças na identidade da empresa, algo a que o pessoal em geral resiste. E são difíceis de legitimar porque se chocam com a representação que importantes stakeholders externos, como analistas financeiros, têm da empresa. Esse modo de pensar sugere que um componente crucial da liderança estratégica é a capacidade mental de identificar oportunidades que as rivais não enxergam e administrar a percepção de outras partes relevantes para que aceitem a ideia.

Um caso famoso no meio empresarial ilustra muito bem a diferença entre as duas perspectivas. No final da década de 1930, Charlie Merrill pegou a comunidade bancária de surpresa com uma estratégia que levou serviços bancários a um vasto e novo mercado de classe média e fez da Merrill Lynch uma das empresas de maior sucesso da história empresarial americana. Pela teoria de Porter, essa oportunidade existia porque uma força competitiva (clientes) era vulnerável a outra (bancos, como reconcebidos pela Merrill Lynch). Outras forças competitivas eram fortes, mas o cliente era fraco, e Charlie Merrill explorou essa vulnerabilidade. Pela ótica de Porter, Merrill foi um grande líder devido à capacidade superior de decifrar a lógica econômica na base do negócio.

Já pela lente que proponho, o retrato que surge é distinto: a oportunidade que Charlie Merrill descobriu — o banco como um "supermercado financeiro" que oferecesse uma cesta de produtos a uma variedade de clientes — não tinha sido explorada antes porque ninguém fora capaz de concebê-la, embora muitos no setor bancário estivessem desesperadamente buscando lucro. Em outras palavras, Merrill não se limitou a interpretar a lógica econômica do setor, mas a reconcebeu com uma analogia que continha um grande insight — insight que outros banqueiros não tiveram. Além disso, convenceu tanto os próprios funcionários como stakeholders externos (incluindo clientes e fontes de capital) de que sua ideia tinha mérito. Merrill foi um grande líder por ter a capacidade superior de administrar processos mentais — seu próprio raciocínio analógico, que o levou a conceber a estratégia do supermercado financeiro, e o raciocínio dos outros, ajudando-os a aceitar a reconceituação da empresa e obtendo o apoio de stakeholders.

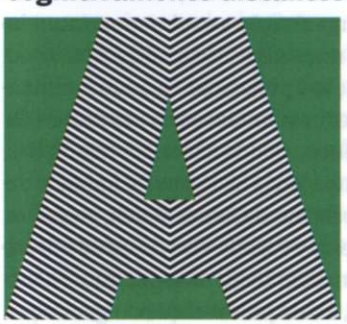
A mudança de perspectiva é radical. É uma mudança de mercados para mentes, de líderes estratégicos que precisam entender e enfrentar forças de mercado para líderes que também precisam entender e enfrentar processos mentais. Essa mudança não reduz a importância da abordagem econômica à estratégia empresarial, pois entender a fundo as forças de mercado é um aspecto crucial do trabalho do estrategista. O que faz é mitigar uma consequência involuntária do domínio da ótica de Porter: a atenção inadequada que se dá ao papel não econômico do estrategista, sobretudo aos aspectos psicológicos da liderança estratégica.

Embora na era pré-Porter já houvesse um conhecimento sofisticado sobre forças de mercado, tal

conhecimento não fora interpretado pela lente daquilo que é preciso para se atingir um desempenho superior. Não era, portanto, um guia útil à estratégia competitiva, um guia que pudesse levar à ação. A grande contribuição de Porter foi criar essa lente, usando um arcabouço que relacionava oportunidades superiores à intensidade de forças de mercado e que mostrava ao estrategista como buscar vulnerabilidades nessas forças e explorá-las. Hoje, o conhecimento trazido por avanços em disciplinas comportamentais e cognitivas pode ajudar a ampliar o papel do líder estratégico. De novo, é preciso uma lente que ajude o estrategista a interpretar esse conhecimento no que se refere à busca de um desempenho superior. A lente que proponho relaciona oportunidades superiores à capacidade do líder estratégico de identificar, explorar e legitimar essas oportunidades. Uso estudos recentes em ciências cognitivas e neurológicas para mostrar como o líder estratégico pode administrar processos mentais relevantes e superar limitações cognitivas — suas e dos outros — na hora de buscar oportunidades distantes.

O arcabouço de Porter e o proposto aqui cobrem terrenos distintos. Apesar das diferenças, as duas abordagens convergem na ideia de que as melhores oportunidades estão distantes do *status quo*. São, portanto, complementos, não substitutos. A difícil busca de oportunidades distantes requer um líder estratégico que seja um bom economista e um bom psicólogo.

O problema com oportunidades cognitivamente distantes



Ao traçar essa nova perspectiva, o primeiro passo é determinar por que é especialmente difícil para um líder estratégico dar cabo de suas três grandes funções: identificar oportunidades, explorá-las (conseguir o compromisso do pessoal) e legitimá-las (obter o apoio de stakeholders externos). São, todas, limitações resultantes da dificuldade de administrar representações mentais pelas quais as pessoas interpretam o cenário competitivo.

Identificar oportunidades. Estudos mostram que gestores se saem razoavelmente bem na hora de identificar oportunidades — e prever resultados de ações — cognitivamente próximas daquilo que a empresa já faz. A investida do Walmart na periferia de centros urbanos nos Estados Unidos é um exemplo de oportunidade "próxima". Já que lá a estratégia original da empresa foi a de se instalar apenas em zonas rurais, a decisão foi uma mudança grande, complicada: a estrutura de custos e a organização operacional do Walmart mudariam; para complicar, a empresa teria de lidar com os hábitos muito distintos do consumidor dessa periferia. Apesar disso, a mudança foi incremental no sentido de que o Walmart estava mexendo em apenas um de seus muitos pilares estratégicos. Seus executivos conseguiram reconhecer a oportunidade com facilidade e avaliá-la habilmente.

Também sabemos que, na maioria dos setores, as empresas se aglomeram em torno de um número relativamente pequeno de posições estratégicas e, em cada bloco desses, têm uma noção parecida de como competir. Peguemos o setor de motocicletas,

Ideia em resumo

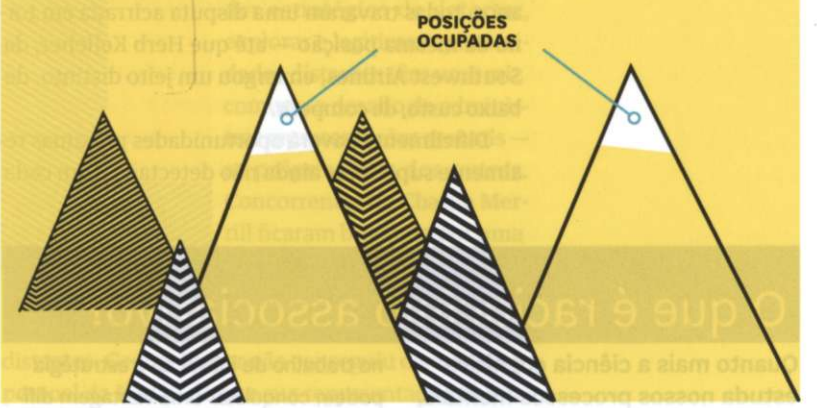
Empresas normalmente se aglomeram em torno de um punhado de posições estratégicas, deixando outras vazias.

Dada a intensa concorrência no pico dessas montanhas, fica difícil para a empresa conseguir retornos polpudos. Há oportunidades melhores em cumes desocupados. Por serem "cognitivamente distantes" (afastadas do *status quo*), são difíceis de reconhecer e de explorar. Logo, a concorrência ali é fraca.

Na hora de identificar oportunidades superiores, estrategistas são treinados para analisar forças econômicas. Só que essa análise em geral não produz o tipo de ideia que desbanca o *status quo*.

Estudos recentes sobre a cognição humana sugerem que seria melhor o líder usar o raciocínio associativo para identificar, explorar e legitimar oportunidades distantes. Deve aprender a fazer analogias com empresas de outros setores, por exemplo. A reinvenção, ao que parece, depende tanto da intuição quanto da razão.

Este artigo explora maneiras de promover o raciocínio associativo — e de envolver stakeholders na jornada.



com dois grandes blocos de empresas. As japonesas — Honda, Yamaha, Suzuki e Kawasaki — competem com base em inovação técnica e custos mais baixos. Já nomes como Harley-Davidson e Ducati veem o negócio por outra lente, muito distinta: como uma diversão. Vejamos como Federico Minoli, presidente da Ducati de 1996 a 2007, descreveu a decisão de erguer um museu celebrando a marca antes de reformar uma fábrica em mau estado: "A Ducati não é, ou não é apenas, uma fabricante de motos. Vendemos algo mais: um sonho, uma paixão, um pedaço da história". Se analisar a maioria dos setores, o leitor verá algo parecido: dois ou três blocos de empresas brigando por um lugar no cume das mesmas duas ou três montanhas competitivas. Peguemos agora as principais companhias aéreas americanas. Durante anos, todas travaram uma disputa acirrada em torno da mesma posição — até que Herb Kelleher, da Southwest Airlines, enxergou um jeito distinto, de baixo custo, de competir.

Dificilmente haverá oportunidades próximas realmente superiores ainda não detectadas. Em cada posição, há muitas empresas com gestores míopes usando, todos, a mesma lente. Veem bem o que está perto e encaram o cenário competitivo do mesmo jeito. Oportunidades superiores, se houver, serão aquelas cognitivamente distantes. O desafio para o líder estratégico é, portanto, aprender a enxergá-las.

Voltemos ao conceito do supermercado financeiro de Charlie Merrill. Verdadeiramente radical, a ideia rompeu várias convenções do setor: era focada na classe média, e não no americano endinheirado; adotou o modelo de baixo custo e alto volume; lançou o conceito de rede de estabelecimentos; e oferecia uma grande variedade de produtos. E como Merrill conseguiu identificar essa oportunidade cognitivamente distante? Ao que parece, teve a ideia enquanto pensava, literalmente, sobre supermercados (um artigo de 1941 na revista *Fortune* dizia o seguinte: "A teoria era que, se era um bom negócio para uma rede de supermercados oferecer a quem comprava verduras um sortimento de carnes, deveria ser igualmente bom para a Merrill Lynch oferecer a um hedger comercial a possibilidade de investir numa nova emissão [de papéis] ou de abrir uma conta de investimento em ações"). Foi só quando reimaginou o negócio de gestão de investimentos como o de supermercados que um novo jeito de competir se tornou visível para Merrill.

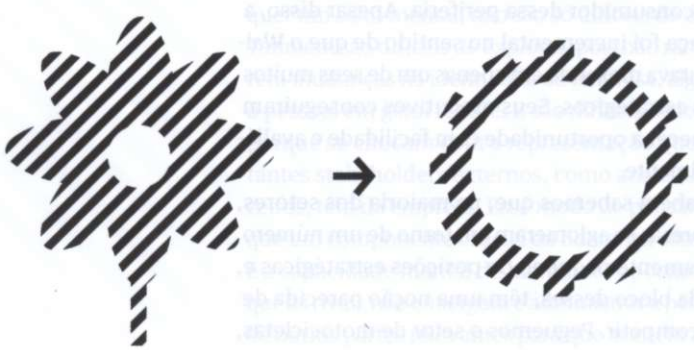
Explorar oportunidades. O fato de que um líder estratégico possa dar o salto cognitivo exigido para enxergar uma oportunidade distante não significa que o resto da organização seja capaz do mesmo. Fazer os outros enxergarem — e aceitarem — o que esse líder vê é extremamente difícil (é muito mais fácil convencer uma organização a explorar oportunidades incrementais, menos arriscadas; aliás, é para isso que uma organização é projetada). Quando a mudança cognitiva requer uma mudança na identidade da empresa, a resistência é ainda maior, sobretudo se a identidade tiver uma longa história e for imbuída de valor moral. Nas palavras de James March, professor da Stanford University e lenda viva do estudo de organizações, "se um líder tentar marchar rumo a um destino inusitado, é bem provável que a organização mine o esforço".

Em 1993, quando assumiu o comando da Kodak (tendo acabado de promover uma espetacular guinada na Motorola), George Fisher percebeu que a maior oportunidade da empresa estava em câmaras digitais. Imaginou um radical redirecionamento estratégico. Mas o problema era que a organização tinha uma visão arraigada do setor e da própria posição:

O que é raciocínio associativo?

Quanto mais a ciência cognitiva estuda nossos processos mentais, mais evidência encontra de que nosso principal recurso para interpretar o mundo é comparar o que é desconhecido com aquilo que já vivemos e classificamos na memória de longo prazo. É algo que a mente faz de modo intuitivo, sem precisar de uma ordem consciente para tal.

Já que associações são fundamentais para a cognição humana, gestores que empregam o raciocínio associativo no trabalho de inovação e estratégia podem conquistar uma vantagem difícil de imitar. Criar abordagens disciplinadas a questões de cognição humana não é tarefa fácil — e só agora começamos a entender como isso funciona no contexto de uma empresa. Mas é possível estruturar exercícios em raciocínio associativo — raciocínio fundado em casos, analogia e reconhecimento de padrões, por exemplo — que ajudam o gestor a combinar associações intuitivas com uma análise racional.



na fotografia, havia a câmara e havia o filme. A organização acreditava piamente que a Kodak era uma fabricante de filme. Logo, ainda que a Kodak tivesse o que talvez fosse a melhor tecnologia de câmara digital do mundo, a organização não conseguiu dar o salto e se enxergar como fabricante de câmaras. Ao lançar a estratégia, é provável que Fisher não tenha apreendido suficientemente a distância entre sua visão e a ideia que a Kodak tinha de si mesma. Gerentes da empresa, sobretudo de escalão médio, acataram da boca para fora o redirecionamento, mas no final resistiram a ele. Apesar da perspicácia estratégica e da capacidade de gestão, um frustrado Fisher deixaria a empresa anos depois de chegar ali.

Convencer uma força de trabalho de que a identidade histórica de uma empresa precisa ser reconcebida é o mais difícil dos muitos obstáculos que um líder deve superar para obter o apoio de stakeholders internos. Uma empresa pode ter de adquirir competências desconhecidas ou talentos importantes, por exemplo — atividades que também são problemáticas.

Legitimar oportunidades. Se há algo a dizer de stakeholders externos é que relutam ainda mais em aceitar uma nova concepção da identidade de uma empresa ou das possibilidades estratégicas inerentes a um setor. Sua relutância muitas vezes se faz sentir na empresa e pode levar gestores a abandonar prematuramente um rumo novo e promissor.

Nos primórdios de portais de internet, por exemplo, ao menos dois modelos de negócios competiam por legitimidade. Certas firmas, incluindo Lycos e Infoseek, se viam como empresas de alta tecnologia num setor de tecnologia. Outras, incluindo Yahoo, viam a si mesmas como empresas de mídia; esse grupo foi especialmente proativo na comunicação com stakeholders do setor. As duas representações competiam por atenção e recursos. No final, stakeholders externos — analistas financeiros, imprensa especializada, potenciais clientes e outros — endossaram a representação da mídia. Com isso, a maioria das firmas da área começou a competir como empresa de mídia. A estratégia supostamente melhor ficou inexplorada, não porque não tivesse sido identificada e posta em prática, mas porque suas defensoras não conseguiram legitimá-la aos olhos de stakeholders externos. Quando entrou em cena anos depois, o Google fez uma defesa contundente da estratégia da tecnologia — e sabemos o desfecho que teve essa história.

Por que é difícil para um ator externo aceitar um novo cenário estratégico? O problema, de novo, está em processos cognitivos. Stakeholders organizam e interpretam o setor de um determinado modo. Um estudo de Ezra Zuckerman, do MIT, mostra que quanto mais uma nova estratégia afasta a empresa de sua identidade histórica, mais essa estratégia é descontada por analistas financeiros e outros atores institucionais. E essa reação negativa de stakeholders externos afeta o comportamento competitivo da empresa: um estudo de Mary Benner, da University of Minnesota, sugere que quando enfrenta tal resistência a empresa tende a desistir da intenção de investir na nova iniciativa.

O poder do raciocínio associativo

Limitações à capacidade do líder estratégico de detectar, explorar e legitimar oportunidades distantes têm uma raiz comum: o desafio de administrar representações mentais — as próprias e as dos outros. Concorrentes de Charlie Merrill ficaram brigando por uma posição no topo da mesma montanha em vez de encarar o setor bancário por uma nova ótica, que pudesse revelar oportunidades distantes. George Fisher não conseguiu convencer o pessoal da Kodak de que sua representação da empresa como fabricante de filme estava ultrapassada. E o Lycos abandonou uma boa estratégia por não conseguir convencer Wall Street de que sua concepção do novo negócio era a melhor. Em cada caso, o insucesso foi diretamente ligado à incapacidade de líderes estratégicos de administrar as próprias representações mentais — e as dos outros.

O raciocínio associativo pode ajudar um líder estratégico a administrar representações mentais. Quando diante de uma situação nova, o cérebro automaticamente busca e recupera na memória de longo prazo experiências anteriores, ou categorias de experiência, com alguma similaridade. Uma vez evocadas, essas estruturas mentais vêm para o primeiro plano da consciência (Douglas Hofstadter, cuja contribuição para o estudo da analogia é grande, faz a seguinte descrição: a estrutura mental deixa de "estar adormecida nos recônditos da memória de longo prazo e passa a rodopiar alegremente no centro do palco da mente"). Torna-se a base sobre a qual representamos e interpretamos a nova situação. Estudos do cérebro mostram que associações têm

Como ensinar o raciocínio associativo

Todo processo mental, incluindo o raciocínio associativo, é difícil de administrar. São vários os motivos: tais processos não são visíveis nem tangíveis. Em geral, transcorrem abaixo do limiar da consciência. A repetição faz com que sejam habituais, enraizados e quase automáticos. E é difícil fazer inferências rigorosas sobre resultados que poderiam provocar.

Para abordar esses desafios com meus alunos, projetei minha disciplina no MBA — The Psychology of Strategic Leadership — para ser experiencial. Eis um punhado de exercícios que conduzo para mostrar como administrar melhor processos mentais.

1. Provar a alunos o quanto se deixam levar, consciente ou inconscientemente, pelos próprios vieses e associações. A maioria dos alunos — aliás, a maioria das pessoas — erroneamente crê que ela, e somente ela, está livre de vieses. Minha experiência mostra que ninguém vai entender de verdade a influência de vieses em seu raciocínio até que tenha uma evidência pessoal incontestável. Um meio de dar essa prova é administrar o Teste de Associação Implícita, que demonstra até que ponto atitudes implícitas — no caso, inconscientes — afetam o comportamento de alguém.

2. Envolver alunos na prática do raciocínio associativo. Ainda que a maioria de nossos processos mentais envolva elementos do raciocínio por associação,

O raciocício associativo é um mecanismo natural para processar de forma inteligente contextos inusitados e ambíguos.

papel central no raciocínio — e são influenciadas por vieses, atitudes e estados emocionais.

Por que associações são tão úteis para a identificação de oportunidades distantes? Voltemos a nossas duas principais perspectivas sobre o pensar estratégico. A primeira é usar um raciocínio lógico, dedutivo. O modelo das cinco forças de Porter exemplifica essa abordagem: impõe disciplina e premissas simplificadoras que ajudam o estrategista a identificar cenários futuros prováveis e deduzir uma solução estratégica pertinente. A segunda abordagem é centrada em associações. Aqui, o estrategista compara uma situação de negócios a outra coisa, que tenha vivido direta ou indiretamente. Isso feito, forma uma nova representação mental que redefine a situação presente em termos da anterior. Enquanto o raciocínio dedutivo exige um enorme volume de informações, o associativo exige apenas que o estrategista identifique um punhado de paralelos entre duas situações. Logo, o método dedutivo é particularmente eficaz em contextos relativamente conhecidos — caso da investida do Walmart em subúrbios americanos. A analogia é um mecanismo mais natural para quem quer pensar de modo inteligente sobre contextos inéditos e cercados de considerável ambiguidade (veja o quadro "O que é raciocínio associativo?").

Há outra razão — a meu ver, mais importante — para que processos associativos sejam, em certas situações, uma base melhor para a identificação de oportunidades distantes. Modelos analíticos como o de Porter são muito utilizados por estrategistas de empresas e também por consultores estratégicos. O problema é que produzem representações mentais iguais, que levam empresas a um mesmíssimo lugar — pois atores de um setor identificam e vão explorar as mesmas oportunidades. Para romper esse equilíbrio, o estrategista deve cultivar representações verdadeiramente novas do espaço competitivo, como fez Charlie Merrill no setor bancário. Merrill começou com a tradicional (o banco como prestador de um serviço convencional para gente endinheirada). Em seguida, criou para si uma imagem distinta dessa realidade (um supermercado, com uma variedade de produtos e clientes), o que permitiu que reinterpretasse o cenário competitivo de um jeito novo, impactante. Ao usar uma analogia para vincular ideias anteriormente distantes ("banco" e "supermercado"), Merrill conseguiu enxergar oportunidades que os concorrentes não podiam ver.

Os anais da atividade empresarial claramente contêm uma fonte ilimitada de contextos estratégicos que um gestor pode explorar para criar novas representações. O que torna a analogia especialmente eficaz *vis-à-vis* formas de raciocínio criativo menos estruturadas (brainstorming ou recombinação, por exemplo) é que é perfeitamente possível criar processos disciplinados para guiar esse tipo de raciocínio (veja o quadro "Como ensinar o raciocínio associativo").

O raciocínio associativo também ajuda no trabalho de convencer a organização ou stakeholders externos de que uma nova oportunidade faz sentido. O ser humano é uma máquina associativa ambulante. Em resposta a uma nova ideia de um líder estratégico, o pessoal fará associações (esteja ou não ciente disso). Vai categorizar a ideia — classificá-la como similar a outra coisa que conhece ou que viveu. Categorias

tornar tais associações conscientes e deliberadas não é algo intuitivo. Na sala de aula, peço aos alunos que considerem um problema estratégico bastante típico num setor semimaduro. Ao considerar distintas oportunidades, acabam concluindo que sem fazer associações com outras situações ou setores (especialmente uma recategorização como a que levou Charlie Merrill a seu lampejo estratégico), é muito difícil, para não dizer impossível, identificar oportunidades inexploradas.

3. Frisar a diferença entre uma analogia superficial e uma profunda. Comparações que fazemos automaticamente — ou seja, sem reflexão consciente — são perigosamente aleatórias. Mas é possível ensinar alguém a fazer analogias profundas em vez de superficiais. Costumo pedir aos alunos que analisem um estudo de caso que lança a seguinte pergunta: "A petrolífera X deve buscar petróleo na Rússia ou no Golfo do México?". Alguns alunos recebem uma versão neutra do caso. Outros recebem uma versão na qual lugares, nomes de executivos e outras pistas superficiais são feitas para evocar o caso Enron. Fora isso, as circunstâncias são idênticas. A resposta dos alunos difere drasticamente dependendo da versão que recebem. O exercício demonstra que o raciocínio associativo ocorre quase que automaticamente — e também que pistas superficiais são suficientes para mudar, radicalmente, o modo como alguém aborda um problema.

incorporam juízos de valor: gostamos de certas categorias; de outras, não. Algumas, consideramos certas; outras, erradas. Quando categorizada, uma ideia é imediatamente imbuída desses juízos. Se a categoria conota algo negativo, as pessoas resistirão à ideia. Um grande imperativo para um estrategista é, portanto, impedir que os outros façam associações carregadas ou contenciosas demais. Evocar a categoria errada pode ter consequências desastrosas para um esforço de persuasão.

Voltemos à Kodak e à categorização simplista do setor de fotografia pelo pessoal da empresa. Para eles, o filme era bom e a câmara, ruim. Fisher tinha uma grande estratégia para a Kodak. Mas sua retórica — somos uma empresa de fotografia, não só de filme — provavelmente tocou o nervo errado, evocando a dicotomia filme-câmara e jogando sua estratégia no lado errado dessa divisão.

O papel do líder estratégico

Para descobrir oportunidades distantes, o estrategista precisa identificar "re-representações" pertinentes da atividade. A melhor saída, aqui, é usar técnicas de raciocínio associativo. Mas que ninguém se iluda: usar corretamente o raciocínio associativo é difícil. É comum um estrategista traçar paralelos superficiais entre situações novas e anteriores (Jan Rivkin e eu abordamos o problema no artigo "Como pensa um estrategista: usando o poder da analogia", HBR Abril 2005). Essa tendência é exacerbada pela natureza confirmatória da mente humana. Experiências profundas num setor podem predispor um estrategista a examinar outro setor com a mesma lente, ainda que os dois não sejam similares de um jeito relevante. É comum o estrategista buscar de forma seletiva evidências que sustentem a analogia, em vez de pistas que a corroborem e contradigam. Fatores emocionais também podem distorcer o raciocínio. Um bom estrategista precisa reconhecer e combater essas tendências.

Na hora de explorar e legitimar uma oportunidade distante, o estrategista percorre um difícil caminho. A mera possibilidade de mudança vai evocar associações em stakeholders internos e externos (muitas delas serão inconscientes, mas nem por isso menos impactantes). O líder precisa achar metáforas, analogias e imagens que provoquem as associações que deseja. Para que isso fosse uma certeza, o estrategista teria de ter um entendimento quase perfeito de como funciona a mente de stakeholders. Embora seja algo claramente impossível, a boa notícia é que o estudo da psicologia da categorização fez grande progresso nas últimas décadas, e em breve haverá grandes avanços na aplicação dessas descobertas a situações competitivas relevantes para estrategistas.

ESTRATEGISTAS volta e meia são instados a "pensar fora da caixa". Com efeito, muito do que é estrategicamente relevante é cognitivamente distante. Mas a ideia de que um indivíduo possa simplesmente decidir pensar de modo distinto do passado, ou de modo distinto dos concorrentes, é absurda. É preciso ferramentas que tragam uma nova dimensão de insight psicológico ao papel do estrategista.

Se usar o raciocínio associativo estruturado, um líder pode aprender a lidar com o que é cognitivamente distante e desenvolver técnicas para reconceituar uma atividade empresarial. Pode aprender a induzir os outros a evocar as associações certas para poder fazer similar reconceituação. Com essa nova concepção psicológica da liderança estratégica, o cognitivamente distante está a nosso alcance.

HBR Reprint R1107J-P **Para pedidos, página 89**

Fonte: Harvard Business Review Brasil, São Paulo, v. 89, n. 7, p. 76-83 , jul. 2011.