



## **Leitura Ambiental e Decisões Estratégico-Estruturais em Contextos Dinâmicos**

## **Environmental Reading and Strategic-Structural Decisions in Dynamic Contexts**

**Pedro Jorge Pereira Ramalho**

Doutor em Administração

Professor Adjunto da Autarquia Educacional do Vale do São Francisco – AEVSF-FACAPE

Endereço: Campus Universitário s/n – Cidade Universitária, Petrolina – PE

Email: [pedropereiraramalho@gmail.com](mailto:pedropereiraramalho@gmail.com)

**Lêda Maria Pinheiro Araújo Ramalho**

MBA Executivo de Marketing

Técnica nível superior – FUNASE Petrolina/PE

Endereço: Rua Febronio de Souza s/n, Jardim Massangano, Petrolina

Email: [ledapinheioramalho@hotmail.com](mailto:ledapinheioramalho@hotmail.com)

**Antonio de Santana Padilha Neto**

Mestre em Dinâmicas de desenvolvimento do semiárido

Professor Assistente da Autarquia Educacional do Vale do São Francisco – AEVSF-FACAPE

Doutorando em Ecologia humana e gestão socioambiental

Endereço: Campus Universitário s/n – Cidade Universitária, Petrolina – PE

Email: [padilha.facape@gmail.com](mailto:padilha.facape@gmail.com)

### **RESUMO**

Os objetivos desse trabalho são refletir e estabelecer a importância da leitura dos ambientes empresariais para as decisões estratégicas das organizações empresariais, bem como avaliar a necessidade do realinhamento da arquitetura organizacional em razão de novas decisões estratégicas, como consequência dos novos fluxos competitivos nos contextos contingenciais dinâmicos. O ambiente total das organizações é dividido entre micro e macroambiente de negócios, e se constitui em elemento decisivo aos processos estratégico-tático. Foram realizadas pesquisas bibliográficas como o referencial teórico para o trabalho, tendo sido observados os pontos de vista de vários autores de fundo nesses domínios, e constatada a importância da leitura ambiental para recomposição da dimensão estratégica das empresas, bem como à sua rearquitetura organizacional, em mercados fragmentados.

**Palavras-chave:** Meio Ambiente, Competitividade, Estratégia, Rearquiteturas Organizacionais

### **ABSTRACT**

Recebido em 23.10.2022. Publicado em 15.12.2022



Licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 United States License

The objectives of this work are to reflect and establish the importance of reading in business environment for business organizations' strategic decisions and evaluate the necessity of organizational architecture realignment due to the new strategic decisions as a result of new competitive inflows in dynamic context contingencies. The entire environment of organizations is divided in micro and macro business environments and constitutes in a decisive element in strategic and tactical processes. Researches were carried out as theoretic reference for the work, observing the point of view of several authors in these areas, and evidenced the importance of environmental reading to the reconstruction of companies' strategic dimension, as well as its organizational restructure in fragmented markets.

**Keywords:** Environment, Competitiveness, Strategy, Organizational rearchitectures.

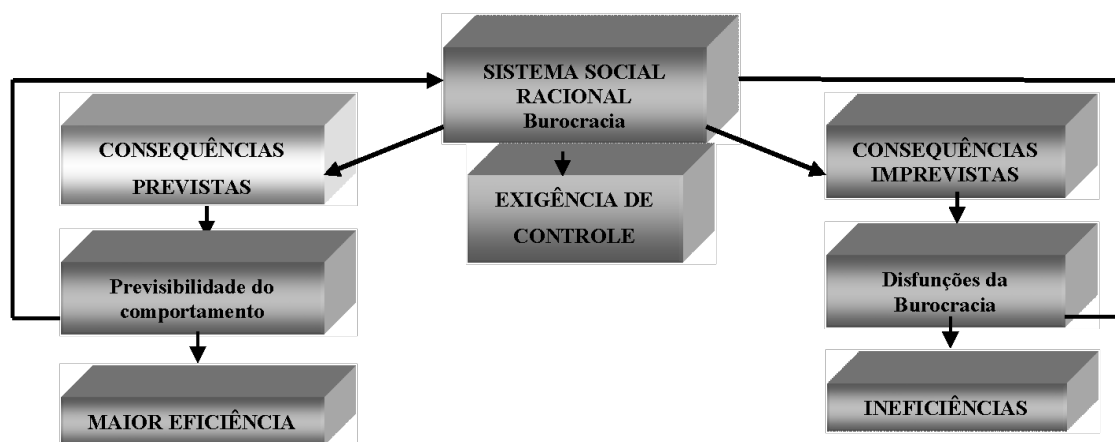
## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Evolução contextual e conceptual: da perspectiva Clássica à perspectiva dinâmica

#### 1.1.1. A perspectiva Clássica

A gestão empresarial tornou-se objeto de investigações a partir da segunda revolução industrial, com o surgimento das Teorias da Administração Científica, Clássica, das Relações Humanas e da Burocracia. Desde Taylor até Max Weber, o estudo organizacional teve como campo específico a sua dinâmica interna, exceto por algumas vozes discordantes, a exemplo de Philip Selznick (1948), que criticou, à época, a perspectiva Weberiana, apontando que o excesso de racionalidade decisória/administrativa da organização burocrática, na busca pela previsibilidade e maximização dos resultados, o que produziu entropias e disfunções diversas, e levando muitas empresas à perda de competitividade. O foco estratégico predominante nas organizações burocráticas, portanto, é o espectro intraorganizacional:

**FIGURA 1.** A perspectiva Weberiana (Clássica)



Fonte: Ramalho, 2006.

Selznick, contudo, pregou claramente que as organizações burocráticas deveriam adaptar-se às exigências externas (dos clientes) e às exigências internas (dos participantes). O autor propôs uma profunda alteração na sociologia da burocracia weberiana, quando defendeu que o sistema burocrático não deveria ser rígido e nem estático, mas adaptativo e dinâmico, em interação com os ambientes externos.

Mais adiante, o neoclássico Peter Druker (1972) pontuou, acerca de um dos elementos preconizados por Selznick, naquilo que refere à necessidade das organizações empresariais interagirem com os clientes:

Tanto os resultados como os recursos existem sempre localizados fora da empresa. Não existem fontes de lucro dentro da empresa, existem apenas fontes de custos. Os resultados dependem menos de qualquer pessoa dentro da empresa e de qualquer fator dentro do controle da empresa do que de um elemento externo que decide se os esforços da empresa se transformarão em resultados econômicos ou se transformarão em esforço inútil e perdido.

Ao apontarem essa direção, Selznick e Druker antevêm, no âmbito da gestão, a necessidade e o conseqüente surgimento da abordagem sistêmica.

### ***1.1.2. A Perspectiva sistêmico-contingente (Dinâmica)***

A vertente sistêmica tem uma perspectiva dinâmica, e se contrapõe à micro abordagem contida na lógica Weberiana, cujo aspecto crucial é a sua concepção do universo organizacional como um sistema fechado, indiferente aos ambientes externos às empresas.

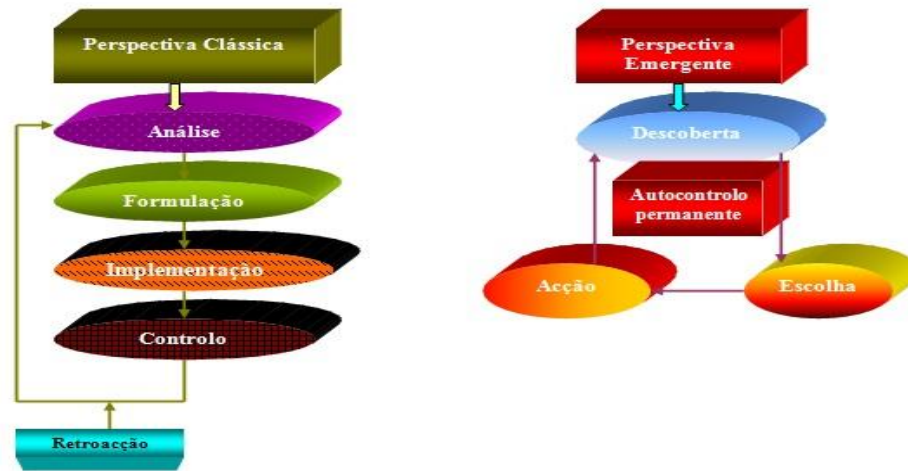
A Teoria de Sistemas, por sua vez, traz em seu escopo a preponderância dos movimentos de inputs e outputs dos sistemas empresariais com os ambientes externos, assim como também uma relação contínua de retroação de final fechado<sup>1</sup>.

Isso significa que as decisões estratégicas estão sujeitas às pressões além das fronteiras organizacionais, seja ao nível do ambiente transacional (micro), seja ao nível do ambiente contextual (macro). Isso aponta para uma perspectiva adaptativa das organizações aos ambientes que a envolvem externamente, conforme propuseram adiante teóricos da Escola do Design, a exemplo de Alfred Chandler (1962).

Do ponto de vista contextual-estratégico, portanto, há espaços para uma perspectiva previsional de longo prazo, dado que o sistema é plenamente ajustável ao cenário de relativa estabilidade econômica e competitiva da época. O planejamento estratégico clássico, assim, é o seu principal instrumento de abordagem às decisões estratégicas.

Temos desse modo duas perspectivas diferentes para as organizações: o sistema organizacional fechado (Clássico) e o sistema organizacional aberto (Dinâmico). Trata-se, agora, de considerar a perspectiva dinâmica, cujo escopo é dividido entre o equilíbrio dinâmico (o processo de *feedback* é de final fechado e, portanto, redutor em relação à incerteza e ao risco), e o caos emergente (*feedback* de final aberto e, assim, potencializador da incerteza e do risco).

<sup>1</sup> É considerado um feedback de final fechado porque tem causas e efeitos claramente identificáveis no horizonte de longo prazo. Ver em STACEY, Ralph. A fronteira do caos. Bertrand: Venda Nova, 1995.

**FIGURA 2.** Perspectiva clássica e perspectiva emergente de formação de estratégica (modelo simplificado)

Fonte: Ramalho, 2006, *apud* Sousa, 2000.

Se a mudança é contingencial e elemento de resposta às demandas ambientais, e não um fim em si mesmo, ela precisa representar não apenas o que pretendemos ser, mas, principalmente, suprir o repto da escolha e da materialização do desafio de *onde deveremos estar*, e não apenas onde queremos estar; conforme já apontou Peter Drucker.

As turbulências dos anos 80 e a consolidação da globalização dos anos 90 ampliam dramaticamente a necessidade da obtenção de informações estratégicas, ao tempo que são estabelecidos novos paradigmas nos campos do pensamento estratégico e empresarial-competitivo: grande instabilidade e mudanças radicais (Sousa, 2000). *Escanear os ambientes externos*, assim, tornam-se um imperativo à gestão.

Esse, portanto, de maneira geral, é o problema que se apresenta, hoje, quanto ao imperativo da *leitura ambiental* e às *decisões estratégicas em contextos dinâmicos*, acrescido da necessidade de reconfigurar as estruturas organizacionais às novas estratégias de negócios (Chandler, 1962), em face das novas exigências contextuais; sendo, portanto, o ponto focal das reflexões contidas no presente trabalho.

## 2. Desenvolvimento

### 2.1. Paradigmas estratégicos: da estabilidade relativa às turbulências e discontinuidades

Em menos de um século, o mundo passa por uma grande transformação, a partir da Revolução Industrial iniciada na Inglaterra e, depois, em sua segunda fase, nos Estados Unidos da América (EUA). Do fordismo, baseado na produção em massa, nas economias de escala e produtividade crescente e otimização dos capitais, cujo *paradigma ambiental* é caracterizado pela *estabilidade relativa*, até a era do conhecimento e das tecnologias digitais globalizantes, os ambientes e os desafios empresariais atingiram proporções inimagináveis: saltaram do átomo para o bit, da economia industrial baseada na escassez de recursos para a economia digital, baseada na plenitude, na inclusão (Negroponte, 2000).

De forma geral, os *ambientes empresariais* experimentaram três momentos absolutamente

distintos. Até os *anos 60-70* predominou a *estabilidade relativa* dos negócios, cujo traço característico das decisões estratégicas tem no planejamento estratégico de longo prazo o seu mais visível instrumento de abordagem. Igor Ansof, no campo acadêmico, e Bruce Henderson, no campo consultivo, inspirados por predecessores como Sun Tzu, Carl von Clausewitz, Chester Barnad, Tomas Shelling, Alfred Candler Jr., Peter Druker, Alfred Sloan, Kenneth Andrews e Philip Selznick, entre outros, são considerados os representantes de maior visibilidade da escola do Planejamento Estratégico.

A *década de 80*, por sua vez, alterou substancialmente os cenários dos negócios, no rastro das *turbulências* (novo paradigma estratégico) geradas pelas crises do petróleo de 1973 e 1979, e, ainda, pela recessão mundial de 1983, que, cumulativamente, impactaram negativamente os custos das empresas e, conseqüentemente, os seus lucros, sem falar no aumento do desemprego, da diminuição da renda, da demanda, do fluxo de capitais, principalmente, para os países de economias periféricas (Ghemawat, 2000) e, paradoxalmente, do aumento da oferta de bens e serviços, fenômeno que Porter (1986) denominou de “*excesso de capacidade crônica das indústrias*”.

Enfim, o mundo ficou mais pobre, ao tempo que se amplia a fragmentação da maioria das indústrias, o que altera quase que completamente esses ambientes empresariais, provocando novas coações à rentabilidade, impondo novos desafios à *leitura dos ambientes externos* às empresas e, naturalmente, às decisões de investimentos.

Acentua-se, assim, a incerteza e o risco dessas decisões, cujo fenômeno do “desconhecimento parcial” (Ansoff, 1990) acaba estabelecendo a necessidade de um novo conceito decisório, já que os métodos tradicionais (taxa interna de retorno e valor presente líquido – TIR e VAL, respectivamente) de análise de orçamento de capital não conseguem mais responder sozinhos aos cenários de crescente incerteza e risco. Surge desse modo a *Teoria de Opções Reais*: “[...] As opções criam flexibilidade, e, num mundo de incertezas, a habilidade de se avaliar e usar a flexibilidade é crítica (Santos; Pamplona, p. 01, apud Dixit & Pyndick, 1995).

Chegam os *anos 90*, e, sob um novo paradigma empresarial: a *instabilidade*, em proporções de contágio digital e planetário. Impõe-se definitivamente às empresas o conceito de inteligência empresarial, e cujo processo se rematerializa por meio da sofisticação das leituras ambientais, que, mesmo assim, não deixam as organizações imunes às assimetria informacional, analítica e, por consequência, decisória, dada a complexidade externa que envolve as empresas, e as submetem aos fenômenos da consonância e dissonância cognitivas no âmbito das decisões estratégicas, sem esquecer novas pressões que são exercidas, para que essas organizações assumam uma postura que tornem compatíveis o aumento da riqueza dos acionistas e o imperativo da responsabilidade social dessa riqueza.

De forma bastante clara Porter (1986) diz que o fundamental ao problema de leitura e decisão competitiva é:

[...] relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômica, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete [...].

Isso significa, de acordo com o autor, que a leitura ambiental adequada às decisões estratégicas de investimentos inclui, necessariamente, a Análise Estrutural das Indústrias e da Concorrência, qual seja: a leitura do ambiente transacional. Para efeito conceitual, indústria é [...] o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si [...] (Porter, 1986). Ele, contudo, não deixa de reconhecer a relevância do ambiente total (macro) para a

tomada de decisões estratégica, apesar de deixar implícito que o ambiente industrial tem uma relevância maior, e tendo como foco a competitividade.

Posteriormente, Porter (1999) amplia a relevância do ambiente macro à leitura e decisões empresariais de investimento, abrangendo variáveis como: governo, meio ambiente, legislação, tecnologia, entre outros fatores.

## **2.2. Leitura ambiental: a dinâmica da decisão**

De maneira geral, parte do problema que se apresenta à *leitura ambiental* e às *decisões estratégicas, em contextos dinâmicos*, é o processo *assimétrico* decorrente da complexidade ambiental e informacional, sob as lógicas adaptativa-dinâmica e caótica-emergente (perspectiva dinâmica de gestão). Acrescente-se a essa equação, o imperativo de reconfigurar as estruturas e os arranjos organizacionais às estratégias de negócios adequadas aos novos cenários competitivos, em face da necessidade das organizações buscarem, também, um caráter de previsibilidade ao seu funcionamento interno, o que inclui o seu subsistema produtivo, a própria cultura, o comportamento organizacional e demais subsistemas do suprassistema organizacional (Chandler, 1962).

Para além disso, e tendo em atenção os aspectos dissonantes e consonantes cognitivos da decisão, é fundamental perceber que, dada à nova complexidade ambiental, as assimetrias informacionais e decisórias, tendencialmente, dão origem a novas entropias e disfunções, cujo pano de fundo é existência de uma nova sociedade: *a sociedade do conhecimento e dos negócios digitais*, a um custo informacional decrescente, disseminado em escala global, e, por isso mesmo, uma nova gênese; uma espécie de segunda versão da “destruição criativa”; agora numa perspectiva não apenas dinâmica-adaptativa, mas, e, principalmente, potencialmente caótica-emergente (Pascale, Stacey, Mintzberg).

## **2.3. Problemática, Objetivos e Motivações**

Neste contexto, a (re)formulação de estratégias e a transformação de estruturas que as empresas necessitam implementar, de modo a dar respostas concretas aos desafios externos e internos, tornam-se aspectos fundamentais. Consequentemente, algumas questões pertinentes se colocam nesses domínios:

- Que estratégias e estruturas existem nessas empresas? Quais as suas posturas perante os desafios inerentes aos fenômenos contingenciais, inclusive, de globalização de mercados? Quais são as principais mudanças estratégicas e estruturais que as empresas estão implementando, para responderem aos novos desafios e melhorarem a sua competitividade? Serão as mais adequadas?

São essas as principais questões que orientam as presentes reflexões, e constituem a sua problemática, potencializando a sua importância pelos elementos de resposta que pode proporcionar; devendo ser considerados, sem esquecer que não há respostas prontas, do tipo *the best way*, o que significa que não há um único e melhor jeito de gerir.

Tendo em atenção o exposto, elegem-se, assim, como **objetivos** deste trabalho:

- Refletir e estabelecer a importância da leitura dos ambientes empresariais para as decisões estratégicas das organizações empresariais;
- Avaliar a necessidade do realinhamento da arquitetura organizacional em razão de novas decisões estratégicas, como consequência dos novos influxos competitivos nos contextos contingenciais dinâmicos.

A realização de um trabalho deste tipo pressupõe a existência de um conjunto de **motivações** entre as quais destacamos:

- O caráter oportuno das respostas que um estudo desta natureza pode proporcionar, tendo em conta o a nova dinâmica contextual e paradigmática, no âmbito do pensamento estratégico, e consequentes descontinuidades competitivas.

#### ***2.4. Contingências e rearquiteturas: tecnologias da informação e a customização em massa***

Os estudos pioneiros que deram origem à Teoria Contingencial decorreram, principalmente, das investigações de Alfred Chandler, e Jonh Woodward. Esses autores, da forma resumida como aqui é apresentada, esgrimiram que o atendimento adaptativo aos impactos ambientais e tecnológicos estabelece a necessidade da remodelagem das suas estruturas internas, o que inclui o próprio comportamento organizacional; isso na decorrência das novas ambições estratégicas e, naturalmente, da recriação das novas direções estratégicas.

Isso significa que as decisões estratégicas estão sujeitas às pressões além das fronteiras organizacionais, seja em nível do ambiente transacional (micro), seja em nível do ambiente contextual (macro); assim como também a necessidade de ajustamento das estruturas internas, como forma de dar sustentação às redefinições das missões, dos objetivos, e das estratégias empresariais.

Fundamental é estabelecer o entendimento de que contingências são eventos externos às empresas; uma variável independente que, inapelavelmente, acaba gerando coações que implicam em encontrar uma nova maneira de reinventar e reintegrar os recursos empresariais (reequilíbrio homeostático), de forma a responder aos novos desafios estratégicos da alocação desses recursos, o que sugere a busca de novos objetivos e metas, numa interface com os ambientes transacional e contextual. A arquitetura dos arranjos organizacionais, assim, é variável dependente da estratégia que, por sua vez, é igualmente variável dependente desses ambientes empresariais.

As contingências, assim, implicam em novos intentos e novas estratégias, bem como na criação de novos modelos organizacionais, mais flexíveis e orgânicos, em contraponto aos modelos mecanísticos, o que torna subjacentes novas micros e macroestruturas básicas e avançadas (matricial, em redes, em equipes, etc.), novos sistemas produtivos, novas apropriações de economias de escopo e novas concepções acerca do homem complexo, incluídas as abordagens contingenciais sobre motivação e liderança; e tudo isso na decorrência das *complexidades* ambientais e organizacionais, conforme aponta Adriano Freire (1997): “A complexidade de uma organização é função da sua dispersão espacial, diferenciação vertical e diferenciação horizontal”.

E, finalmente, no que refere às novas tecnologias produtivas, correlacionadas às novas estruturas das organizações, a partir de novos imperativos tecnológicos e estratégicos, há de se fazer uma referência especial à Tecnologia da informação (TI); a partir da qual se pode estabelecer remodelações, consubstanciando-se em um novo conceito de abordagem estratégico-mercadológica-produtiva: a *customização em massa*.

A customização em massa significa uma resposta concreta para alguns casos de atendimento de demandas individualizadas e, ao mesmo tempo, da apropriação das economias de escala, obtidas por meio da produção em massa e/ou contínua, como forma de alcançar atratividade dos investimentos. E isso representa adaptar e padronizar os meios de produção às demandas de bens e serviços, e não o contrário. Há, portanto, uma inversão adaptativa e inovadora dos vetores da matriz produto-mercado.

Essa inversão dos vetores da matriz produto-mercado, por sua vez, tem sido a grande motivação dos estudiosos do comportamento dos consumidores, que têm capturado as evidências de uma realidade objetiva: os consumidores estão mais desconfiados, seletivos, infiéis e individualistas,

depois de vários anos de indiferenciação e compras mal feitas; mesmo considerando a evolução para o marketing de mercados-alvo (segmentação).

Há, assim, uma nova encruzilhada: como customizar, em escala industrial, e manter o negócio atrativo o suficiente para atender ao custo de oportunidade do capital a ser investido? Pois, segundo os termos que se propõe acerca das três estratégias competitivas genéricas (Porter, 1986), nenhuma empresa construirá uma posição forte e rentável na industrial na qual compete se tentar fazer uma mix delas (no caso, a customização em massa implica em combinar elementos das três estratégias competitivas genéricas). Essa indefinição de posicionamento equivaleria à adoção do “meio termo”, significando estar aquém da busca da geração de um “valor superior” junto aos compradores, por meio do estabelecimento de um posicionamento único, claro e defensável.

Isso não era admissível, à época, porque ainda não se experimentava o *boom* das novas tecnologias da informação aplicadas à gestão empresarial, que, hoje, permite a utilização dos *inputs* que traduzem as preferências dos consumidores em tempo real, que, por sua vez, ao darem entrada ao sistema organizacional, é tratado por meio de tecnologias flexíveis de produção, de maneira que o seu resultado (*outputs*) reflitam as opções selecionadas pelos consumidores, para a composição do bem ou serviço que irão consumir. Os consumidores, assim, não são mais apenas clientes de saída do sistema produtivo (por adquirir o produto acabado), mas, também, clientes de entrada (por adicionar as suas preferências ao sistema produtivo, por meio da TI). Tais mudanças permitem hoje às empresas a customização da demanda e a apropriação das economias de escala, dentro de uma lógica de economia industrial. A primeira experiência do gênero vivida no Brasil foi proporcionada pela montadora de automóvel Fiat (nos anos 80), quando lançou o programa de compras *on line* do Fiat Mille, e por meio do qual os consumidores definiam as características que o seu futuro carro deveriam ter (Moraes; Omaki, 2001).

### **2.5. Ambiente empresarial e decisões estratégicas: assimetrias, dissonâncias e consonâncias**

Para Cusumano e Markides (2002), “Por trás de toda empresa de sucesso existe uma estratégia eficaz”, e, subjacente ao sucesso, há um “conjunto de princípios” que explicam o êxito empresarial. Contudo, e apesar de década de investigações, não se obteve um consenso acerca desse fenômeno, tampouco em torno de uma definição em torno da *estratégia*, nem do processo ideal para o estabelecimento de uma boa estratégia.

As principais dúvidas estão localizadas em torno de duas grandes polêmicas: a estratégia é algo que pode ser definido como *posicionamento* ou como uma *definição da visão*? As empresas podem escolher as suas estratégias como um processo de *planejamento “racional”* ou a estratégia deve “*emergir*” de um processo de *experimentação*?

Para além da perspectiva adaptativa em contextos dinâmicos, na linha de conta defendida por Alfred Chandler Jr. (sistêmico/contingente), outros autores de fundo como, Stacey (1994,1995) e Pascale (2002) buscam ampliar esse universo de referência, ao defenderem a emergência das estratégias; e deixaram subjacentes as necessidades do incremento da *agilidade* e da *leitura dos ambientes empresariais*, de modo a conferir rapidez às decisões, para, assim, se ter perspectivas de *adaptabilidade inovadora* dos seus respectivos contextos. Para Henry Mintzberg, (2001), em específico:



“Não é a harmonia que é vital para a inovação, mas a discórdia e o conflito. A inovação ocorre quando as pessoas não estão todas voltadas na mesma direção, quando defendem valores culturais diferentes. É deste estado de caos que a inovação surge [...]”

... Nos dizeres de Mintzberg (2001).

Afinado à perspectiva de Chandler, o planejamento estratégico (abordagem racional e formal da decisão) é a técnica e instrumento preferencial, enquanto que a teoria da emergência da estratégia apoia-se nos conceitos de aprendizagem organizacional e de reflexão durante a ação e na intuição; tendo a decisão um caráter informal, pois que, em ambientes complexos as estratégias pretendidas, na sua maioria, não são realizadas.

Num contraponto à abordagem empresarial clássica (intraorganizacional), as teorias sistemas infligem explicitamente a necessidade da troca interdependente das empresas com os ambientes externos. Impõe-se, assim, por consequência, o imperativo da *monitoria e leitura ambiental*, e cuja matéria-prima essencial é a informação.

Trata-se de uma nova demanda (a leitura ambiental em ambientes complexos) e, portanto, de um novo ativo a ser incorporado mais intensamente à gestão empresarial, porque não há mais a informação perfeita sob essas novas circunstâncias, cujo processo é deliberado e tem origem em novas ambições estratégicas. Observe-se que as teorias de Sistemas (década 50) e da Contingência (início dos anos 70) são, ao mesmo tempo, gêneses e a consequência (relação de causa e efeito) que justificam a necessidade da inteligência competitiva, em face do que pregam a teorias do Caos e das Estruturas Dissipativas (Stacey, 1994; Pascale, 2002; Prigogine, 1996; Popper, 1988). O seu epicentro é a complexidade ambiental e seus efeitos nos sistemas universais, entre os quais as organizações, que tenderiam ao caos, dadas às perturbações e coações externas (impactos ambientais e tecnológicos); impondo, dessa forma, a adaptabilidade e a reaprendizagem inovadora como pontos de partida à busca do reequilíbrio homeostático dessas organizações.

As novas abordagens da administração originam-se, assim, de realidades descontínuas e são, portanto, fontes de perturbações competitivas que acabam por provocar, de forma inapelável, o desequilíbrio dos sistemas organizacionais, desafiando-as ao restabelecimento do autocontrole, por meio da negentropia, que tem como ponto e partida a informação, para se obter flexibilidade decisória e gerencial.

De fato, a *incerteza* é um traço característico da competição em dimensão global e, por isso, constitui a principal variável a contribuir para o aumento da complexidade das decisões de portfólios, do *risco* e da gestão do cotidiano das empresas, que, hoje, dependem mais ainda da capacidade empreendedora do ser humano e, naturalmente, da criatividade e do conhecimento, para se adicionar novos valores às suas ofertas, por meio das inovações decisórias, tecnológicas, dos produtos/serviços e do trabalho em equipes de alto desempenho. Sem a *leitura ambiental* nesses contextos dinâmicos e/ou caóticos, essa tarefa se afigura de extrema dificuldade, o que pressupõe, ainda, a necessidade da formação de gestores detentores *de habilidades contextuais e inovadoras*.

Nessa perspectiva, Kevin Kelly (2000), em seu artigo A economia interconectada defende:

“Na era industrial o valor era baseado no conceito de escassez. Na nova economia o valor fundamenta-se na abundância, na plenitude. [...] Há só uma escassez nessa economia, só um elemento limitado e que jamais será abundante: o potencial humano [...]”.

Assumindo a posição do autor, acima, há que se reconhecer que as perspectivas de sucesso das organizações, no contexto dos desafios representados pela incerteza característica da competição global, significam um marco definitivo do contraponto da Era da Informação *versus*

Era Industrial, e, portanto, a reafirmação da leitura ambiental e decisões estratégico-estruturais como elementos indispensáveis à gestão, em ambientes dinâmicos.

A complexidade, a busca pela excelência, as soluções emergentes, a melhoria contínua, a qualidade total, a estratégia competitiva, a cadeia de valor, o *Balanced Scorecard*, a reengenharia, o benchmarking, a cooperação competitiva/relacional (“coopetição”), o trabalho em equipe, a gestão do conhecimento e do capital intelectual, a tecnologia da informação são, assim, novos pontos de inflexão que surgem e desafiam o velho conceito de estabilidade competitiva.

A consolidação da globalização nos anos 90, por sua vez, amplia dramaticamente a necessidade da obtenção de informações estratégicas, face aos novos imperativos competitivos: grande instabilidade e mudanças radicais. *Escanear e ler* os ambientes dinâmicos/caóticos (e decidir), assim, tornam-se um novo desafio à gestão.

A instabilidade e descontinuidade induzem a uma multiplicidade de contextos possíveis, e originam uma riqueza de conflitos no campo estratégico-empresarial que, por sua vez, servem de alavanca à proliferação de concepções, abordagens e métodos igualmente conflitantes, de que é exemplo o modelo de *Intenção Estratégica e Polos de Competências – IEPC* – da autoria dos acadêmicos-consultores C.K. Prahalad e Gary Hamel –, com impacto significativo no campo da gestão estratégica. Tal modelo busca salvaguardar as possibilidades do longo prazo da estratégia (a partir da perspectiva dinâmica), num contraponto às crenças de caráter cognitivas de Mitzberg, naquilo que refere ao processo de construção da decisão de caráter coletivo e informal, bem como a horizontes temporais relativamente curtos.

Essa multiplicidade de ambientes, de cariz muito mais complexo, alargado e aprofundado pela globalidade dos mercados, agora em dimensão digital, acabou dando origem a um espectro diversificado de crenças, decisões e práticas gestivas, e sendo o pano de fundo para distintos tipos de assimetrias, principalmente, as informacionais e decisórias, o que aprofunda os conflitos da gestão.

## **2.6. A “dualidade de prioridades”, os “equilíbrios precários de gestão” e a desadministração da estratégia**

Esse fenômeno conflituoso nos dias atuais é decorrente de uma recentragem da *ênfase da gestão*, que caminha em direção oposta a que foi adotada durante II Revolução industrial, cujo foco tinha como objetivo central a maximização do capital, por meio da padronização dos sistemas produtivos e do trabalho; o que permitiu aperfeiçoar os resultados da gestão operacional, por meio dos incrementos das produtividades, dada à predominância dos mercados de massa, o que resultava em um ambiente de relativa estabilidade dos negócios.

Em face da desconcentração, e, conseqüente fragmentação dos mercados, iniciada ainda em meados da década 50, e mais intensamente a partir de meados da década 70, a busca da sobrevivência e do crescimento empresarial, por meio da diferenciação e diversificações relacionadas e não relacionadas, num ambiente crescentemente dinâmico e, agora, cheio de incertezas, representou uma viragem estratégica que se prolonga até esses novos tempos de *descontinuidades*.

Por meio de pesados investimentos em pesquisa & desenvolvimento de novas tecnologias, novos produtos-mercados e novas lógicas de desenvolvimento empresarial (o que inclui as reconfigurações dos limites setoriais), as organizações transitam agora, majoritariamente, em espaços não mais de relativa estabilidade competitiva, como no passado, mas sob contextos de crescente dinamismo, potencializador da incerteza, do fracasso estratégico e, naturalmente, do risco da alocação de novos recursos em negócios atuais e futuros... Mas de novas oportunidades.

Tais contextos resultaram em um novo conflito gestivo: o do “*equilíbrio de prioridades*”, cuja origem está assentada na “*dualidade de prioridades*”, o que resultou, do ponto de vista da necessidade de flexibilidade decisória e gerencial, no fenômeno que ficou conhecido como “desconhecimento parcial”<sup>2</sup> (já citando anteriormente), e que significa a ocorrência de custos e despesas marginais. A “*dualidade de prioridades*”<sup>3</sup> enseja a necessidade de se encontrar o já designado “*equilíbrio de prioridades*”<sup>4</sup>.

Presentemente, tal fenômeno põe em causa, igualmente, os métodos quantitativos como únicos e principais modelos de decisões de investimentos, e requer, por isso mesmo, a preponderância dos métodos qualitativos (por conferir maior flexibilidade decisória, gerencial e temporal às empresas que operam em ambientes dinâmicos e caóticos) como principais norteadores desse tipo de decisões; sem negligenciar, contudo, a importância e necessidade da utilização auxiliar de tais métodos quantitativos, a exemplo da pesquisa operacional, da teoria dos jogos, da teoria de investimento de capital, etc.; mas, agora, sob a visão analítica, flexível e de cunho decisória dos modelos e métodos qualitativos (Escola Híbrida da Estratégia) que passaram a dominar esses tipos de decisões a partir, principalmente, da década 80, agora sob novos paradigmas estratégicos.

### **2.6.1. A “desadministração” da estratégia...**

Significa “destruir percepções” (Stacey 1994, 1995) que constituem os modelos mentais decisórios originários da ciência positivista, cuja gênese no campo da estratégia é traduzida pela previsibilidade de longo prazo e pelo controle do processo de concepção, implantação e retroação sistêmica, a partir da gestão de situações de *feedback* de final fechado.

A crescente complexidade dos ambientes de negócios, em tempos de globalização digital e do ritmo vertiginoso das inovações, constitui a base desafiadora à construção de um novo modelo de expectativas, a partir da ciência da complexidade caótica que dissipa o universo de referência conceptual da estratégia e das estruturas organizacionais preexistentes.

Este é o contexto para a emergência de estratégias que, agora, tem no curto prazo e nos pressupostos cognitivos as variáveis básicas para uma nova lógica reflexiva. Desadministrar os processos estratégicos implica uma perspectiva de ruptura com a concepção sistêmico-contingente, em cuja lógica prepondera a abordagem adaptativa às coerções da envolvente. Esta, decorre de fenômenos deterministas baseados na linearidade da lei da causa e efeito, que constitui a noção do equilíbrio sistêmico, através do qual as organizações exercem o autocontrole na procura de autorregeneração, de modo a enfrentarem a incerteza e os riscos. A figura seguinte ilustra as principais divergências conceptuais das perspectivas clássica e emergente.

### **2.8. Integração/desintegração dos paradigmas estratégicos e resolução dos problemas**

Destruir e construir novas percepções são atos que trazem, em si, o conflito como elemento mediador e transformador de realidades tidas como distintas. Implica, portanto, estar submetido aos fenômenos da consonância e dissonância cognitivas, na procura das respostas desejadas,

<sup>2</sup>Ver maiores detalhes em ANSOFF, Igor. *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

<sup>3</sup> É quando se privilegia uma das ênfases de gestão (estratégica e operacional), e se coloca a outra em segundo plano.

<sup>4</sup> É a necessidade de se encontrar um equilíbrio entre as classes de decisões estratégicas e operacionais. A definição da ênfase em uma delas está relacionada, entre outros elementos de gestão, ao ambiente em que opera, bem como aos seus objetivos, posturas estratégicas e metas.

por meio de elementos que funcionam como elos, ora de integração (lógica adaptativa), ora de desintegração (lógica caótica), até que um ciclo se complete e seja negado e outro iniciado<sup>5</sup>. Estas lógicas acabam por nos levar para o campo volátil das certezas científicas, agora amplamente à mercê de mudanças que ocorrem na velocidade do bit.

A extensão e complexidade dos ambientes empresariais, com destaque para a vertente externa (transacional e contextual), impõem pragmatismo não só ao nível da análise, mas também das propostas de ação, procurando responder o mais adequadamente possível à realidade encontrada.

No entanto, há que ter em conta que, a consciência da precariedade temporal e espacial das respostas obtidas, assim como da própria interpretação da realidade encontrada, revela, por princípio, susceptibilidade a novas mudanças. Seja na decorrência natural dos conflitos que lhes deram origem, seja daqueles que surgem no curso da nova ação. Sendo assim, essas considerações não têm quaisquer pretensões prescritivas e/ou normativas, embora tenha recorrido a lógicas, modelos e técnicas que se revestem tanto da racionalidade objetiva, quanto da subjetividade cognitiva inerente à Escola Híbrida do pensamento estratégico, a fim de dar-lhe a operacionalidade necessária, oferecer resposta à problemática fixada e alcançar os objetivos pretendidos.

*O problema* que se coloca tem duas dimensões críticas: *a estratégica e a operacional*. Essa perspectiva encontra-se em linha com aquilo também defendido por Ansoff (1990) e Alfred Chandler (1962), significando como os principais elementos do processo estratégico/operacional que enquadram os “*equilíbrios precários*”, e sobre os quais a gestão é chamada constantemente a debruçar-se.

Em suma, a resolução dos problemas da gestão, nas suas vertentes estratégica e operacional, requer, portanto, a definição das lógicas, modelos e instrumentos de reflexão e de ação mais adequados e prioritários a cada contexto específico, sempre de mudança, de modo a que se responda aos desafios emergentes, para aproveitar as oportunidades de negócios.

## 5. Conclusões

A leitura dos ambientes empresariais traduz-se em elemento decisivo às decisões estratégicas, em face dos acréscimos de competitividade dos contextos empresariais. Essa complexidade gestiva, por sua vez, é uma consequência da progressiva fragmentação dos mercados mundiais, pois, ao se tonarem cada vez mais dinâmicos, e em dimensão global.

Em termos de evolução contextual e conceptual, desde a micro abordagem intraorganizacional preconizada pela sociologia organizacional Weberiana, até as macro abordagens propostas pelas teses que formam o grande bloco teórico sistêmico-contingente, as empresas, cada vez mais, foram sendo compelidas ao escaneamento e leituras ambientais, de maneira a encontrar os meios necessários às decisões estratégicas, em face do crescimento da incerteza e do risco. Tais exigências atendem aos imperativos provocados pelos impactos ambientais e tecnológicos. O sistema organizacional, assim, evolui de uma perspectiva fechada (Clássica), para uma abordagem predominantemente aberta (perspectiva dinâmica). O crescimento da incerteza e do risco induz a comportamentos organizacionais dissonantes e consonantes, no âmbito da decisão de cariz estratégico; razão pela qual surge a Escola Híbrida da estratégia empresarial, que, a partir de modelos predominantemente qualitativos (sem negligenciar os modelos e métodos quantitativos) se consegue capturar a dinâmica contextual externa, para obter maior

<sup>5</sup> É a quebra e construção de novos paradigmas, por meio do movimento dialético.

flexibilidade decisória e gerencial (na busca do equilíbrio dinâmico, que inclui “*caos controlado*”).

Há, de fato, ainda, a necessidade do realinhamento da arquitetura organizacional às novas estratégias empresariais, de forma a dar resposta aos desafios representados pelas contingências dos ambientes externos dinâmicos.

Portanto, tendo sido fixados a problemática, objetivos e motivações do presente estudo, se tem como achados a reflexão e o estabelecimento da importância da leitura dos ambientes empresariais para as decisões estratégicas das organizações empresariais, bem como avaliar a necessidade do realinhamento da arquitetura organizacional em razão de novas decisões estratégicas, como consequência dos novos influxos competitivos nos contextos contingenciais dinâmicos. Contudo, é fundamental apontar que o presente artigo não tem a pretensão de esgotar o tema, dada a sua dimensão e profundidade, nem tampouco propor algo do tipo *the best way*, o que significa que não há um único e melhor jeito de organizar.

## REFERÊNCIAS

- Ansoff, Igor. (1990). *A Nova Estratégia Empresarial*. Atlas. São Paulo.
- Ansoff, Igor e McDonnell, Edward J. *Implantando a Administração estratégica*. Atlas. São Paulo.
- Allouche, J. e G. Schimidt (1999). *Os instrumentos fundamentais da decisão estratégica*. Vislis. Lisboa.
- Bennis, W. (2000). “*A Nova Liderança*”. Revista HSM Management. Edição especial. Pp. 74-83. Barueri/SP.
- Bertrand, Y. e P. Guillemet (1994). *Organizações: uma abordagem sistêmica*. Col. “Sociedade e Organizações”. Ed. Instituto Piaget, Lisboa.
- Brown, Shona L. e Eisenhardt (2004). *Estratégia competitiva no limiar do caos: uma visão dinâmica para as transformações corporativas*. Cultrix. São Paulo
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. The MIT Press, Cambridge.
- Cusumano, A. e C. Markides (2002). *Pensamento Estratégico*. Campus. Rio de Janeiro.
- Chiavenatto, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Campus. 6ª edição. Rio de Janeiro.
- Drucker, Peter (1972). *Administração lucrativa*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Freire, Adriano (2000). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Verbo. Lisboa.
- Ghemawat, P. (1997). *A Estratégia e o Cenário dos Negócios*. Bookman. Porto Alegre.
- Godet, M. (1991). *De l’anticipación à l’action*. Dunod. Paris.

Gilmore, F. e R. Brandenburg (1962). “Anatomy of Corporate Planning”. *Harvard Business Review*. Dezembro.

Ghyczy, Tiha Von, et. al. (2002). *Clausewitz e a estratégia: conceitos e ensinamentos do general estrategista aplicados aos negócios*. Campus. Rio de Janeiro.

Hamel, G e C. Prahalad (1990). *The Core Competence of the Corporation*, HBR, Mai-Jun.

Hamel, G. (1994), “Competing for the Future”, Harvard Business Review, Julho-Agosto.

Hamel, G. (1996), “Strategy as Revolution”, Harvard Business Review, Jul-Ago, 69-82.

Kelly, K. (2000). “A economia interconectada.” (2000). Revista HSM Management. Edição especial. Pp. 29-37. Barueri/SP.

Kim, W. e R. Mauborgne (2005). *Blue Ocean Strategy*. HBS Press. (td. A Estratégia Oceano Azul, Actual Ed, 2007)

Lodi, João Bosco (1993). *História da administração*. 10. ed. Pioneira. São Paulo

Mintzberg, H. (1982). *Structure et Dynamique des Organisations*, Editions d’Organisation, Paris.

Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*, in Harvard Business Review, January-February, Pp. 107-114.

Mintzberg, H.; B. Ahlstrand e J. Lampel (1998). *Safári de Estratégia*. Bookman. Porto Alegre.

Mintzberg, H. (2001) *Estratégia artesanal*. In: *O processo da estratégia, 3ª Ed./organizado por Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian; trad. James Sunderland Cook*. Bookman. Pp.114-122. Porto Alegre.

Mintzberg, H. e J. Quinn (2001). *O processo da estratégia*, Bookman.3ª Edição. Porto Alegre.

Moraes, Walter Fernando Araújo, Omaki, Eduardo Tadayoshi (2001). *Uma Década de Sucesso: Estratégias Competitivas de Grandes Empresas Brasileiras Exitosas*. Anais do 25º Encontro da ANPAD; 16 a 19 de setembro, Campinas – SP.

Michaelson, A. (2005). *Sun Tzu. A arte da guerra para gerentes*. Tradução Heitor Pitombo. 9ª Edição. Record . Rio de Janeiro.

Negroponte, Nicholas. *Civilização Digital* (2000). Revista HSM Management, n especial, 85-89, São Paulo: Savana.

Prigogine, Ilya (1996). *O fim das certezas: tempo, caos e leis da natureza*. Tradução Roberto Leal Ferreira. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista.

Popper, Karl. *Misère de l’historicisme* (1988). Paris: Presses Pocket.

- Pascale, R. (2002). *Surfando à beira do caos*. In Pensamento Estratégico/ organizado por Michael A. Cusumano e Constantinos C. Markides; trad. Ana Beatriz Rodrigues. Campus. Pp. 111-132. Rio de Janeiro.
- Porter, M. (1986). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Campus. 16<sup>a</sup> Edição. 23<sup>a</sup> tiragem. Rio de Janeiro.
- Porter, M. (1989a). *Vantagem Competitiva*. Campus. 18<sup>a</sup> Edição. Rio de Janeiro.
- Porter, M. (1989). *A Vantagem competitiva das nações*. Campus. 1<sup>a</sup> Edição. Rio de Janeiro.
- Porter, M.. (1999). *Competição: on Competition. Estratégias competitivas essenciais*. Campus. 9<sup>a</sup> Edição. Rio de Janeiro.
- Peters, T. e R. Waterman (1982). *In Search of Excellence*. Harper & Grow, Nova Iorque.
- Ramalho, Pedro Jorge Pereira (2006). *Estratégias Para o Desenvolvimento do Sector Vitivinícola Brasileiro: O Caso das Empresas do Vale de São Francisco*. 265 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas). Universidade de Évora – Portugal.
- Ramalho, Pedro Jorge Pereira; Sousa, A.J. (2009). *Globalização e estratégias para o sector vitivinícola brasileiro: o polo emergente do Vale do São Francisco*. RIAE – Revista Ibero-Americana de Estratégia, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 05-23, jan./jun.
- Ramalho, Pedro Jorge Pereira; Sousa, A.J. (2011). *Estratégia Empresarial: Setor vitivinícola brasileiro, globalização e empresas do Vale do São Francisco*. Printpex. Petrolina.
- Selznick Philip, (1948) *Foudations of the theory of organization*. American Sociological Review, volume 13, Issue 1 (Feb., 1948), 25-35.
- Santos, E. e E. Pamplona. *Captando o Valor da Flexibilidade Gerencial Através da Teoria das Opções Reais*. Disponível em: < [www.google.com.br](http://www.google.com.br) >. Acesso em: 30.04.2003.
- Santos, E. e E. Pamplona. *Teorias das Opções Reais: uma abordagem estratégica para análise investimentos*. Disponível em: < [www.google.com.br](http://www.google.com.br) >. Acesso em: 30.04.2003.
- Sousa, A. (2000). *Estratégias empresariais em contexto dinâmico: Lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à evolução do mercado comum europeu*. Tese de doutoramento em gestão de empresas, Universidade de Évora.
- Stacey, R. (1994). *A gestão do caos*. Dom Quixote. Lisboa.
- Stacey, R. (1995). *A fronteira do caos*. Venda Nova. Bertrand.
- Strategor – AA.VV. (1988). *Stratégie, Structure, Décision, Identité: politique générale d'entreprise*. 1<sup>a</sup> ed, InterEditions, Paris.

Woodward, Joan (1997). *Organização Industrial: Teoria e Prática*. Atlas. São Paulo.