

1. Os caminhos de Chandler e seus sucessores;
2. A colocação do problema;
3. Implicações da tese;
4. Conceitos e suas aplicações;
5. Atitudes como base da adaptação ambiental;
6. Instrumentos de adaptação ambiental;
7. A política de adaptação e seus prêmios;
8. Resumo.

Raimar Richers\*\*

## ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E AMBIENTE\*

O presente artigo versa sobre estratégia empresarial ( $E_1$ ). A sua principal tese afirma que a escolha da estratégia deve partir da avaliação do ambiente ( $A$ ), ou seja:  $E_1 = f(A)$ . Como corolário desta tese procurarei demonstrar que uma escolha "infeliz" de  $E_1$  — isto é, que conflita com  $A$  — inevitavelmente conduz a um baixo grau de eficácia empresarial ( $E_3$ ), não importa quão oportuno e hábil tenha sido o esforço da empresa de adaptar a sua estrutura ( $E_2$ ) à estratégia. Portanto, a hoje famosa equação  $E_1 + E_2 = E_3$  é ambígua e incompleta sem a variável independente  $A$ .

Ademais, tentarei justificar por que a gama das opções estratégicas se amplia consideravelmente quando a empresa decide mudar o seu enfoque estratégico de uma atitude voltada à organização interna para uma visão que abrange também o mundo externo. Em decorrência desta ampliação, a estrutura passa a ser apenas uma de um mínimo de sete variáveis com que a empresa pode "jogar" para atingir uma estratégia condizente com as variações ambientais das quais ela depende.

Finalmente, pretendo oferecer argumentos convincentes de que a abordagem  $A + E_1 + E_2 = E_3$  não é de interesse apenas teórico, mas conduz também a implicações de caráter eminentemente pragmático. Portanto, o artigo se dirige tanto ao pesquisador do fenômeno  $E_1$  e de suas relações para com  $E_2$  e  $A$  quanto ao planejador e ao executivo que deseja aumentar a taxa de  $E_3$  graças à adoção de uma filosofia estratégica abrangente.

21

### 1. OS CAMINHOS DE CHANDLER E SEUS SUCESSORES

Para que se possa melhor entender as teses acima resumidas, compensa traçar um rápido perfil histórico sobre a evolução dos conceitos aqui discutidos.

A emancipação da estratégia empresarial como uma área digna de investigação científica e respeitada pelas cúpulas administrativas das empresas ocorreu apenas ao longo das décadas de 1960-80. Hoje, o número de organizações em que não só se discute, mas também se pratica o planejamento estratégico, é digno de nota e continua em crescimento. Há uns 20 ou 30 anos atrás quase ninguém falava em estratégia no meio empresarial, à exceção de alguns executivos visionários como Ralph Cordiner (1956) e alguns consultores como E. W. Reilley (1955).

Nesta época surgiram também as primeiras tentativas de explanação teórica do fenômeno "estratégia" como um fator ponderável no processo decisório da empresa. Entre essas tentativas, uma merece especial destaque. Trata-se da obra de Alfred Chandler (1962) que, a partir de um estudo da evolução histórica de 70 empresas norte-americanas, formulou uma série de hipóteses surpreendentemente simples, mas provocadoras, seja como fontes de inspiração para novas investigações, seja para a reestruturação administrativa das empresas.

A primeira e principal tese de Chandler afirma que a estrutura organizacional de uma empresa decorre da sua

\* O presente artigo utiliza alguns resultados de uma pesquisa conduzida pelo autor sob os auspícios do Núcleo de Pesquisas e Publicações (NPP) da EAESP/FGV e que será comentada, em maior profundidade, em trabalho a ser publicado em futuro próximo.

\*\* Raimar Richers é professor fundador e titular da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

estratégia de crescimento. Desta suposição surgiu a equação: *Estratégia + Estrutura = Eficiência (ou Desempenho)*.

Implícito nesta equação está a constatação de que a evolução da empresa se realiza ao longo de uma escala que a obriga a mudar as suas estratégias, o que, por sua vez, conduz à necessidade de introduzir mudanças estruturais ao longo do processo. A essência deste processo consiste, de um esforço contínuo, ou realizado por etapas, de ajustar a variável  $E_2$  (estrutura) à variável  $E_1$  (estratégia) para assegurar um alto índice de desempenho ou de eficácia ( $E_3$ ). Este esforço foi denominado *fit* (ajuste) pelos peritos.

A grande maioria dos pesquisadores que analisou a equação  $E_1 + E_2 = E_3$ , concentrou-se no elemento "estrutura", aparentemente a partir da suposição de que a escolha da estratégia não só fosse livre mas também aprioristicamente adequada às necessidades da empresa quanto às suas relações para com o meio ambiente. Portanto, para que uma estratégia viesse a produzir a eficácia desejada, seria preciso, acima de tudo, encontrar os meios mais adequados para adaptar a estrutura interna à estratégia escolhida.

Ilustremos isto através de um exemplo. Em 1967, Lawrence e Lorsch publicaram um livro que denominaram *Organização e ambiente*. Esta obra tornou-se um clássico graças às suas idéias inovadoras e às formas precisas com que ela aborda e analisa diversas modalidades de adaptação das organizações às mudanças ambientais. Apesar do seu título, todavia, a natureza destas mudanças receberam um tratamento apenas casuístico pelos autores. A idéia de que a própria escolha estratégica da empresa pudesse exercer uma influência sobre os tipos de suas mudanças estruturais aparentemente não os preocupou. No entanto, Chandler (1962) já tinha previsto a triangulação ambiente/estratégia/estrutura, por exemplo, ao afirmar: "O crescimento estratégico resultou de uma conscientização das oportunidades e necessidades — criadas por mudanças na população, renda e tecnologia — para aplicar recursos existentes ou em expansão da maneira mais lucrativa" (veja Hutchinson, 1971, p. 192).

A mesma obra de Lawrence e Lorsch deu origem à expressão "teoria de contingência" que hoje é o nome genérico dado ao pensamento da "escola" comportamentalista que se propõe a analisar: "a) um conjunto inicial de decisões e ações (tomadas) pela 'organização focal' e que são combinadas com b) um conjunto de atributos e processos ambientais (nem sempre investigados em minúcia), para gerar c) resultados do desempenho organizacional" (Preston, 1977, p. 37).

Não é este o momento e lugar para abordar os múltiplos resultados das investigações conduzidas pelos "contingencistas", sobretudo como já existe uma rica literatura a seu respeito que, entre outros, inclui o excelente sumário analítico de Galbraith e Nathanson (1978) e a coletânea de Thorelli (1977). Os pesquisadores citados nestas duas obras (bem como outros que figuram na sua bibliografia) chegaram a conclusões surpreendente-

mente coincidentes nas suas pesquisas em torno da natureza e das condições do *fit* (ajuste) desejável para que a estrutura se adapte a estratégia e, com isto, confirmaram uma parcela substancial das suposições formuladas por Chandler.

Citamos apenas mais um exemplo para ilustrar a influência que Chandler exerceu nesta área. Para Chandler, a adaptação da estrutura ao longo do processo de crescimento obedece a um padrão de desenvolvimento por etapas, cujo movimento evolutivo só ocorre em função de provocações e conflitos nas empresas. Mais tarde, autores como Scott (1971), Stopford e Wells (1972) confirmaram esta tese demonstrando, entre outros, que o processo de crescimento não vai da empresa pequena à média, à grande, mas se realiza ao longo de uma escala que envolve possivelmente os seguintes tipos organizacionais sugeridos por Galbraith e Nathanson (p. 118): simples, funcional, *holding*, multidivisional e global.

## 2. A COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

O presente trabalho não contesta a importância da adaptação da estrutura à estratégia e, muito menos, contesta os grandes avanços que foram alcançados, nestes últimos 10 anos, na investigação científica em torno das variáveis que mais contribuem ao processo de adaptação estrutural. O que pretendemos, todavia, é deslocar o enfoque da investigação para a relação empresa/ambiente. Para tal, partimos da seguinte pergunta: Se a estratégia determina a estrutura, o que determina a estratégia? Para que possamos responder esta pergunta, convém partir da seguinte observação: O executivo está longe de ser livre na escolha da sua estratégia entre opções de sua predileção; se quiser obter resultados a médio e longo prazos, ele fará bem em moldar a sua estratégia a partir da interpretação e projeção das oportunidades e ameaças externas à sua organização e que, no seu entender, mais a influenciarão no futuro. Em outras palavras, *a estratégia é uma função do ambiente*.

Uma primeira justificativa desta tese pode ser assim formulada: das três variáveis  $A$ ,  $E_1$  e  $E_2$ , a última é a mais flexível ou diretamente controlável pelo homem, enquanto que a primeira é normalmente inflexível e incontornável. Ao elo de ligação entre esses dois extremos — à estratégia — cabe, portanto, a tarefa do ajuste, mas sempre no sentido de partir do  $A$  a fim de detectar as suas forças e tendências para poder proceder a ajustes de  $E_2$  condizentes com estas forças e tendências. *Então, há sempre dois tipos de fit: o primeiro é o que procura ajustar  $E_1$  a  $A$ , seguido, em segundo lugar, pelos esforços de adaptar  $E_2$  a  $E_1$ .*

Para dar um exemplo real: há alguns anos atrás, a empresa brasileira Colorado resolveu adotar como sua principal meta conquistar uma parcela crescente do mercado de televisores em preto e branco, sabendo que as suas principais concorrentes (na maioria empresas estrangeiras tecnologicamente mais avançadas) iam concentrar os seus esforços na penetração do mercado de televisores

em cores. Para atingir o seu objetivo, a Colorado tomou algumas providências bastante drásticas, como a de oferecer descontos inusitados no ramo. Conseguiu o que almejava: a sua participação cresceu rapidamente, mas cresceram também as suas dívidas até que ela veio a quebrar. O principal erro da empresa não foi o de optar por formas inadequadas de adaptação estrutural, mas o de ter escolhido um objetivo estratégico extremamente infeliz, pois, com o crescimento da oferta de TVs em cores, era previsível que o mercado de TVs em preto e branco se encolhesse rapidamente.

A idéia central que pretendemos transmitir através destas considerações pode ser assim resumida: As empresas que sobrevivem e crescem num mercado qualquer são aquelas que administram com habilidade as duas facetas do *fit*: a adaptação de sua estratégia às condições ambientais que mais lhe favorecem, bem como o ajuste estrutural necessário para poder implementar a sua estratégia com um mínimo de conflitos e custos.

### 3. IMPLICAÇÕES DA TESE

Se válida, esta tese tem pelo menos duas implicações. Uma delas afirma que a função de atingir uma maior eficácia empresarial não se esgota na compreensão dos fenômenos que conduzem a uma melhor adaptação da estrutura organizacional à estratégia, mas se estende à análise e escolha da própria estratégia que deve se adequar ao meio ambiente em que opera ou pretende operar a empresa.

A outra constatação é que a eficácia ( $E_3$ ) implica bem mais que uma adaptação organizacional que envolva apenas pessoas. Ela tem que ser estendida a toda e qualquer área operacional da empresa que se presta para contribuir ao processo de adaptação conjugada de  $A + E_1 + E_2$ . Quais são estas áreas? é a pergunta que devemos formular, não só para identificá-las, como também para separá-las daquelas variáveis que *também* influem na escolha da estratégia, mas que *não* devem fazer parte da relação dos fatores de adaptação por escaparem ao controle da empresa. A diferença entre estas variáveis controláveis e incontroláveis é, por vezes, bastante sutil na prática, o que leva facilmente a conflitos na formulação estratégica. Por exemplo, a intenção de segmentar o mercado (de uma dada empresa) pertence ao rol das variáveis controláveis, mas a existência ou não de segmentos acessíveis é incontrolável. No entanto, ambas as facetas da segmentação constituem elementos para a escolha da estratégia.

Em síntese, vale constatar que uma das condições indelévels para se obter sucesso na formulação e aplicação estratégica consiste na separação clara entre as variáveis incontroláveis e controláveis deste processo. Portanto, convém perguntar: Quais são as principais áreas de decisão que estão sujeitas a interferências e controles na formulação estratégica? As últimas sessões do presente artigo serão dedicadas à discussão desta pergunta. Antes,

porém, convém precisar os principais conceitos que influem direta ou indiretamente na equação  $A + E_2 = E_3$ .

### 4. CONCEITOS E SUAS APLICAÇÕES

Os conceitos que nos interessam para a execução de um processo estratégico são, pela ordem de seu tratamento a seguir: eficácia ( $E_3$ ), estrutura ( $E_2$ ), estratégia ( $E_1$ ) e ambiente ( $A$ ).

Conceituaremos estes quatro parâmetros à luz da nossa tese sobre o duplo *fit* e dos seguintes três pré-requisitos operacionais que devem orientar um processo de ação estratégica:

1. A estratégia proposta (por um plano ou outro instrumento) deve ser aceitável para a cúpula administrativa em termos de "filosofia" de ação, das expectativas quanto aos destinos da empresa e do vulto dos riscos que ela está disposta a correr.
2. Acima e além da conveniência de ser uma manifestação das ambições e dos desejos da alta administração, a estratégia deve ser implementável em termos dos recursos à disposição e de uma avaliação realística do meio ambiente.
3. Ao esboçá-la e desenvolvê-la, o executivo deve sempre ter em mente a empresa na sua totalidade, não apenas alguns dos seus setores operacionais.

À luz destas normas podemos conceituar as quatro variáveis como segue.

a) *Eficácia*. Entendemos por eficácia o confronto entre as metas e os resultados de uma dada ação estratégica aplicada ao longo de um determinado período.

A eficácia é algo mensurável, não necessariamente através de dados precisos ou matemáticos, mas, no mínimo, em termos de confrontos bastante palpáveis entre aplicações de recursos e seus resultados. Por exemplo, uma vez que a empresa tenha estabelecido que pretende aumentar a sua participação, para uma dada linha de produtos, de, digamos, 15 a 20% ao longo de um triênio, ela cria condições de avaliar se e até que ponto ela atingiu esta meta mensurável após o terceiro ano. Igualmente mensurável seria o confronto entre a intenção e a realização quanto à substituição do número e tipos de produtos que teria que ser realizada para alcançar a meta preestabelecida. Não diretamente quantificável, mas ao menos parcialmente mensurável, seria uma terceira pré-condição como, digamos, o intuito e a realização de mudanças estruturais introduzidas no corpo de vendas.

Em suma, para que se possa falar em eficácia é preciso que a empresa estabeleça objetivos e metas que, quando aplicados ao longo de um determinado período de tempo, sirvam de padrões de comparação entre a intenção de agir e os resultados da ação. Os desvios acima ou abaixo entre os padrões e os resultados medem, ou ao menos qualificam, o grau de eficácia atingida.

b) *Estrutura*. Quanto ao segundo conceito ( $E_2$ ), satisfaz plenamente a definição que Chandler (1962) utilizou na sua obra ao chamá-la de molde (*design*) da organização através da qual uma empresa é administrada e que, para ele, abrange dois aspectos, um sendo “as linhas de autoridade e comunicação entre os diferentes órgãos administrativos e seus executivos, o segundo das informações e dos dados que acompanham estas linhas de comunicação e autoridade” (p. 14).

No presente contexto, estrutura refere-se exclusivamente à organização interna da empresa, e não, como na interpretação de alguns autores, também a aspectos da organização externa. Essencial ao conceito é a possibilidade de se exercer controles e modificações à luz das conveniências surgidas em função das mudanças estratégicas que, por sua vez, resultam ou não de uma mudança ambiental.

Em síntese, estrutura é uma variável inteiramente dependente na qual podemos “mexer” à vontade, mas sempre com o intuito de adaptá-la melhor à estratégia e às condições ambientais com o intuito de aumentar a eficácia.

c) *Estratégia*. Se os conceitos  $E_3$  e  $E_2$  são de fácil qualificação e identificação, o mesmo não se pode dizer a respeito de  $E_1$  e  $A$ . Não que não existam definições a respeito destas duas variáveis, mas porque a maioria delas não atende bem aos objetivos aqui propostos.

24

Vejamos, primeiro, a estratégia. Ao longo dos últimos decênios este conceito evoluiu de uma noção talvez algo vaga, mas abrangente, de ação de ataques e defesas de uma empresa (derivada de sua origem militar), para algo mais rígido e operacional ao relacioná-la diretamente ao planejamento, como por exemplo na seguinte definição: “Uma estratégia é um plano unificado, amplo e integrado que se destina a assegurar que os objetivos da empresa sejam atingidos” (Glueck, 1976, p. 3).

Certamente, o grau de sucesso de uma ação estratégica depende em boa parte da qualidade do planejamento que a precede. Todavia, isto não justifica que os dois conceitos sejam tratados como sinônimos. Onde está a diferença? Ackoff (1970) qualifica: “O planejamento é claramente um processo de tomada de decisões; mas igualmente claro é o fato de que nem toda a tomada de decisões é planejamento” (p. 2). Ademais, “. . . o planejamento não é um ato, mas um processo, um processo que não tem uma conclusão ou um ponto final natural” (p. 3). Estratégia também é um processo, mas é, acima de tudo, um ato, ou melhor uma série de atos destinados a atingir objetivos de médio e longo alcance. Esses atos sempre implicam a utilização de processos (como o de planejamento), mas estes não constituem a sua essência. Esta envolve sempre a tomada de decisões voltadas a afetar a empresa em toda a sua extensão. O planejamento não necessariamente conduz a decisões, ele apenas procura nortear a ação com o intuito de detectar oportunidades e de evitar ameaças. Assim, para poder invadir o Império Russo, Napoleão tinha que planejar ou preparar-se em termos da melhor rota a ser seguida e do tipo

de pessoal e equipamento a ser levado na campanha. O planejamento era, portanto, uma parte integrante da sua estratégia de conquista, mas esta apenas se concretizou a partir do momento em que ele iniciou a sua marcha em direção a Moscou.

Essa distinção entre estratégia e planejamento não é apenas um jogo de semântica. Ela tem várias implicações dignas de observação. Em primeiro lugar, nem toda estratégia é precedida por um planejamento estratégico. Não há empresa sem ação estratégica. Para se comportar estrategicamente, basta que se tenha objetivos (bem ou mal definidos) ou visões quanto a um futuro posicionamento da empresa e agir de acordo com estas visões. O planejamento pode ser extremamente útil para tornar estas ações mais racionais e para reduzir os seus riscos, mas ele não é indispensável. Se Napoleão tivesse dedicado mais tempo e recursos ao planejamento de sua mal-fadada campanha russa, possivelmente teria desistido da idéia. Mas, sem ou com o planejamento adequado, ele procedeu estrategicamente ao perseguir o alvo de subjugar o Império Russo pela conquista territorial direta.

Em segundo lugar, um bom planejamento não assegura uma estratégia bem-sucedida, como se pensava quando surgiram os primeiros “planos integrados” no mundo empresarial. Hoje, sabemos que a realidade corresponde muito mais a seguinte descrição de J. B. Quinn: “Quando organizações maiores bem administradas realizam mudanças substanciais na sua estratégia, a maneira de proceder freqüentemente mantém uma semelhança apenas superficial aos sistemas racionais e analíticos que tão freqüentemente se promulga na literatura sobre planejamento. A íntegra da estratégia raras vezes é descrita em algum lugar específico. Os processos utilizados para se chegar a estratégia total são tipicamente fragmentados, revolucionários e largamente intuitivos” (Quinn, 1978, p. 7). Quinn batizou o conjunto desses processos de “incrementalismo lógico” e o caracteriza como “a combinação artística de análises formais, técnicas comportamentais e políticas de poder, a fim de criar um movimento coeso, realizado passo a passo, em direção a finalidades que são inicialmente concebidas de maneira muito ampla, mas que, depois, são constantemente refinadas e reformuladas à medida que surgem novas informações” (Quinn, 1980, p. 3).

Uma última dúvida quanto à contestada identificação estratégica = planejamento vai diretamente ao âmago da questão inicial: Afinal, o que é estratégia empresarial? Para fins tanto didáticos quanto pragmáticos temos usado uma definição bastante simples, qual seja: *estratégia é a escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo*.

Dentro deste conceito, não convém separar responsabilidades específicas das áreas operacionais e denominá-las estratégias, como por exemplo, “estratégia de produção”, “estratégia salarial”, “estratégia de lançamento de produtos novos”, etc, etc., como fazem muitos livros-textos. A estratégia é uma só e vale para a organização como um todo. Isto não impede, evidentemente, que, nas suas fases de planejamento e/ou de

execução, cada área operacional básica, ou mesmo os setores de atividade, assumam funções específicas. Todavia, estas não são funções estratégicas, mas antes táticas ou políticas subordinadas à estratégia geral da empresa. Em outras palavras, o nome da criança pouco importa, contanto que ela progrida; ou seja: quando o gerente modifica a tabela de descontos e chama isso de mudança na "estratégia de preços", deixe-o usar esta expressão (que possivelmente lhe causa satisfação); mas não o deixe proceder desta maneira, se isto conflita com a estratégia global da empresa.

Em resumo, podemos afirmar que é válido falar-se em alguma estratégia específica que Napoleão tenha adotado para conquistar a cidade de Smolensk em 1812, mas não faz muito sentido dizer que Smolensk caiu devido à hábil "estratégia" da infantaria de Napoleão.

d) *Ambiente*. Ambiente é uma outra expressão que merece ser reavaliada e ampliada para torná-la mais adequada à ação estratégica das empresas. Hoje, quando se trata do ambiente na literatura especializada, há quase sempre uma preocupação classificatória e descritiva em torno deste conceito. Por exemplo, fala-se em fatores macroambientais (como variações na conjuntura econômica, nas estruturas sociais, nas ações do governo, na legislação em vigor ou na ecologia) e de fatores microambientais (ou seja, os mercados dos fornecedores, do trabalho, dos recursos financeiros e sobretudo dos produtos finais) — cada um com as suas características próprias e como se fossem forças estanques entre si.

Esta maneira de interpretação é inegavelmente útil para o planejamento, mas dificilmente penetra no âmago das questões ambientais e de seu poder de influência sobre os destinos das empresas. É que este poder resulta sempre de um conjunto de forças que se somam e se acumulam mutuamente num processo contínuo de transições. Quanto mais a empresa consegue decifrar os sinais deixados no meio ambiente por este conjunto de forças, tanto maior será a sua chance de avaliar o ambiente mais corretamente.

Dentro deste enfoque mais amplo do ambiente, surgem perguntas como as seguintes: além da identificação dos tipos de forças externas que nos afetam (como governo e concorrência), como podemos detectar também a natureza e a intensidade destas forças? De que maneira estas forças podem ser confrontadas entre si, a fim de averiguar se elas criam efeitos cumulativos ou se se anulam mutuamente? Das forças externas, quais são normalmente controláveis, quais são influenciáveis e quais fogem inteiramente à manipulação por parte da empresa? Quais são os métodos de estimativa mais adequados para avaliar o impacto que o conjunto das variáveis ambientais deverá exercer sobre a evolução do setor em que opera a empresa? Todas estas perguntas têm algo em comum, ou seja, a preocupação de se entender melhor a natureza das oportunidades e ameaças que a empresa enfrentará no futuro, não apenas como expressão dos

fatores isolados e facilmente identificáveis do ambiente, mas também como fenômenos cumulativos que determinam os movimentos cíclicos que caracterizam a evolução de qualquer ambiente.

Partindo desta abordagem, definimos ambiente em dois sentidos. Um deles é mais lato e o caracteriza como sendo as *oportunidades e ameaças do mundo externo à empresa que poderão afetar as suas ações estratégicas e sobre as quais ela não exerce controles diretos*. Num sentido mais restrito, ambiente também pode ser entendido como sendo as *oportunidades e ameaças dos mercados em que a empresa opera ou pretende operar*.

Os seguintes comentários servem para melhor qualificar estas duas definições:

- As forças externas que facilitam ou dificultam a vida empresarial, quase nunca surgem de um só lado; elas são antes somatórias de impactos, cuja origem e intensidade a empresa procura identificar e antecipar.

- A somatória dos fatores externos que favorecem a empresa quanto aos seus planos futuros costuma ser denominada oportunidades. Estes se contrapõem às ameaças que representam o conjunto de fatores desfavoráveis que poderão afetar os seus planos estratégicos.

- O que mais distingue as variáveis ambientais de outras variáveis que afetam a estratégia é o fato de escaparem ao controle "direto" da empresa, ou seja: a *natureza e direção* dos impactos das variáveis externas quase nunca podem ser afetadas por ações unilaterais de uma só empresa; todavia, esta pode por vezes exercer uma influência sobre a *intensidade* desses impactos (por exemplo, através do uso de campanhas para estimular a demanda seletiva ou do lançamento de um produto a preços inferiores aos de concorrentes).

- A maioria das mudanças ambientais de mais interesse para a empresa repercute, mais cedo ou mais tarde, nos mercados por ela visados. A variável mercado é, portanto, a que merece o principal destaque na análise ambiental.

e) *Resumo*. Tomando por base o conjunto das definições acima formuladas, podemos afirmar, em resumo: O grau de eficácia de uma determinada ação estratégica é primordialmente uma função da habilidade da empresa de escolher uma estratégia que consegue tirar o máximo proveito das oportunidades que o ambiente lhe oferece e que, ao mesmo tempo, evita as ameaças ambientais. Somente após ter encontrado esta relação mais favorável entre estratégia e ambiente, cabe à cúpula administrativa procurar adaptar a sua estrutura que, por definição, é a parte mais maleável e flexível do conjunto de variáveis. Assim, se fecha o círculo da equação  $A + E_1 + E_2 = E_3$  dominada pela variável independente  $A$ , à qual cabe ajustar  $E_1$  e  $E_2$  a fim de atingir um alto coeficiente  $E_3$ .

## 5. ATITUDES COMO BASE DA ADAPTAÇÃO AMBIENTAL

Se a variável  $A$  for a mais rígida da equação, a tarefa precípua da formulação estratégica consiste obrigatoriamente na busca de caminhos de adaptação de  $E_1$  e  $E_2$  às forças comandadas por  $A$ . Daí, a pergunta: Como a empresa pode (ou deve) proceder para encontrar meios eficazes de adaptação ambiental?

Ao que se pode inferir da prática, a resposta a esta pergunta escapa a um tratamento rigidamente racional. Ao que parece, depende muito das atitudes com que o empresário enfrenta o risco. O empresário é, por índole e formação, mais ou menos ousado na tomada de suas decisões, o que faz com que duas pessoas, que enfrentam uma mesma situação, dificilmente a encarem e a ela reajam de maneira igual. Portanto, o primeiro passo, em direção à resposta sobre as modalidades de adaptação ambiental, deve ser dirigido a uma melhor compreensão da gama de atitudes com que os executivos enfrentam quaisquer opções estratégicas que se abrem à sua frente e que orientam o seu estilo de tomada de decisões.

O quadro 1 é uma tentativa de qualificar e coordenar esta gama de maneira sumária e reconhecidamente simplificada. De acordo com o quadro, há uma escala de atitudes que parte de um posicionamento altamente defensivo e se movimenta para posições que podem tornar-se altamente combativas e finalmente também projetivas. Especificamos nove "estações" ao longo desta escala. Sem nos preocupar em detalhar ou ilustrar cada uma destas estações, procuraremos delas derivar algumas considerações de ordem mais genérica, ou seja:

- As quatro posições primordialmente defensivas são as que tipicamente conduzem à formulação de estratégias com objetivos conservadores e voltadas à estabilidade. As outras cinco posições visam antes ao crescimento e/ou à diversificação como meio predileto para atingir os objetivos estratégicos da empresa.

- Uma outra maneira de encarar as atitudes defensivas *versus* as combativas pode ser derivada da nomenclatura desenvolvida por Ansoff (1973) e seus colaboradores (1976). Eles distinguem entre duas modalidades de comportamento estratégico. Uma delas é o comportamento "competitivo" voltado primordialmente ao instrumental de *marketing* com vistas a aumentar a lucratividade da empresa através do combate da concorrência. Em contrapartida, o comportamento "empresarial" seria mais ousado e dinâmico ao "identificar áreas de oportunidade, desenvolver produto/serviços, avaliar potenciais de mercado, testar mercados, introduzir novos produtos a clientes e abandonar produtos obsoletos" (Ansoff et alii, 1978, p. 44). Como demonstram os autores desta tese, não só os desafios empresariais são bem distintos, como também os perfis dos administradores e as medidas que são tomadas variam de conformidade com as duas modalidades comportamentais.

- Cada um dos nove verbos citados no quadro 1 não só caracteriza uma dada atitude, mas também um dado "estilo empresarial". É óbvio que uma cúpula administrativa, que procura isolar-se do meio ambiente, adota um estilo totalmente distinto de um grupo empresarial que tende a voltar as suas atenções à exploração ou a tentativas de influenciar o meio ambiente. É claro também que os comportamentos combativos expõem a empresa a um maior número de tentativas e, por conseguinte, de empreendimentos malfadados, o que não significa, todavia, que os riscos totais da empresa tenham aumentado devido a esta atitude. Comportamentos defensivos podem ser bem mais arriscados, por exemplo porque permitem que a concorrência tome a vanguarda no aproveitamento das oportunidades. Mesmo assim, seria demasiadamente simplório afirmar-se que as atitudes predominantemente defensivas seriam as menos recomendáveis sob qualquer situação ambiental. Assim, por exemplo, a atitude de "recolher" pode ser de longe a mais racional quando as ameaças tendem a superar as oportunidades do ambiente, mas muito pouco lúcida quando

26

Quadro 1  
Possíveis atitudes empresariais frente ao ambiente

Escala	Caracterização	Descrição
Defensivo ↓	Ignorar	Mantenha-se passivo, até indiferente, aos acontecimentos do mundo externo
	Isolar	Construa um muro em torno da empresa, para evitar contatos com o ambiente
	Resistir	Não avence, mas se defenda se alguém invade o seu território
	Recolher	Reduza as suas forças de ataque mediante as ameaças do ambiente
Combativo ↓	Ajustar	Observe as tendências do ambiente e procure acompanhá-las quanto a sua ação
	Explorar	Tire o máximo proveito das forças externas que lhe são mais favoráveis
	Influenciar	Procure submeter as forças externas a sua vontade e ao seu controle
Projetivo ↓	Atacar	Seja agressivo, antecipando-se aos movimentos de concorrentes e adversários
	Antecipar	Tome decisões hoje que, no seu entender, fortalecerão a sua posição amanhã

ocorre o inverso. De uma maneira geral, pode-se afirmar que para cada relação oportunidade/ameaça existe uma atitude "ideal". O problema está em encontrá-la e em saber usá-la como guia de conduta para a ação estratégica.

- Algumas das atitudes tendem a ser muito pouco recomendáveis, por não se adequarem a quase nenhuma situação ambiental. De outras atitudes pode-se afirmar o contrário. Por exemplo, as atitudes "ignorar" e "isolar"

só raras vezes se justificam racionalmente. Em contrapartida, atitudes como "ajustar" e sobretudo "explorar" tendem a ser aquelas que convém aplicar em praticamente qualquer situação. É perfeitamente possível também que a empresa combine atitudes, sobretudo quando pretende adotar estratégias distintas para divisões ou linhas de produtos distintas. Finalmente, a única das atitudes projetivas, ou seja, "antecipar", é quase sempre recomendável em combinação com um ou vários outros comportamentos básicos.

## Quadro 2

### As principais áreas instrumentais para implementar a adaptação empresa/ambiente

Áreas instrumentais	Exemplos de aplicação
Informações	s/fontes de suprimentos s/novos processos e métodos tecnológicos s/mudanças na composição da demanda s/nichos de mercado inexplorados s/fortes, fracos e planos de concorrentes s/fluxos financeiros internacionais s/planos do Governo s/leis em mudança
Fontes de recursos	Matérias-primas e produtos semi-acabados Tecnologia inovadora Mercado financeiro Administradores profissionais Mão-de-obra qualificada Energia e força motriz
Capacidade instalada	Localização de fábricas e depósitos Máquinas e equipamentos Ferramental, moldes, componentes, etc. Linhas de produção Tipos, variedade e volume de bens produzíveis Curvas de experiência e custos
Diferenciação de produtos	Pesquisa e desenvolvimento Processos e métodos Tecnologia mais avançada Apresentação ( <i>design</i> , marca, embalagem, cores) Custos e preços Serviços Imagem de marcas
Distribuição e comunicação	Escolha e controle das vias Logística Sinergias produtos/vias Força de vendas Publicidade e promoção
Estrutura	Reavaliação de objetivos e metas Planejamento e controle Reorganização e departamentalização Definição de tarefas e delegação Promoção e rebaixamento Gratificação e penalidades Habilidades e aptidões Caracterização dos poderes Participação e confiança Processos e métodos (de seleção, treinamento, etc.) Intercomunicação e eficiência
Poder de influência	s/fornecedores s/intermediários s/sindicatos s/concorrentes s/órgãos governamentais s/meios de comunicação

Em seu conjunto, as considerações acima conduzem a uma recomendação operacional. Convém que as empresas procurem determinar o tipo de "ambiente cultural" que as caracteriza a partir de exercícios internos (entre executivos) sobre as atitudes mais prováveis que *seriam* tomadas ao se defrontarem com situações hipotéticas bem distintas derivadas do seu ambiente. Estes exercícios abrem o caminho para a racionalização das atitudes empresariais e podem, portanto, exercer uma influência muito benéfica sobre os processos de adaptação cultural inevitáveis quando da introdução de mudanças estruturais.

## 6. INSTRUMENTOS DE ADAPTAÇÃO AMBIENTAL

As atitudes são um ponto de partida para a escolha de opções estratégicas. Elas definem o tipo e grau de risco que os dirigentes empresariais estão dispostos a assumir face a determinadas constelações ambientais. Mas elas só conduzem à ação desde que aplicadas através do uso de um dado instrumental de adaptação. Em que consiste este instrumental?

O quadro 2 oferece uma resposta esquemática a esta pergunta. Ele aborda sete áreas instrumentais que consideramos as mais adequadas para implantar mecanismos de adaptação estrutural numa empresa. Cada uma destas áreas oferece uma ampla gama de aplicações (exemplificadas no quadro), mas todas elas são distintas entre si. Apesar destas diferenças, todavia, elas têm uma característica em comum: a de constituírem meios potenciais para facilitar o ajuste da empresa às forças externas, e, assim, reduzir a sua dependência do "mundo externo".

Uma breve discussão de cada uma destas sete áreas talvez ajude a esclarecer a versatilidade de suas aplicações.

● *Coleta e uso de informações.* É curioso observar quão pouco se fala da informação como um instrumento de adaptação e influência sobre o ambiente. O que se discute na literatura especializada são quase que exclusivamente os aspectos ligados aos sistemas de informação gerencial (MIS), como meios de comunicação e controle da organização. Quer nos parecer que mais importante ainda é a informação como arma que se compra, forja, conjuga e cultiva para fortalecer a empresa perante os seus concorrentes ou outros parceiros e adversários com que ela se defronta no mercado, como fornecedores, representantes do governo e intermediários. Ao que tudo indica, a informação será, dentro de poucos decênios, a principal fonte de insumos gerenciais, comparável ao papel hoje exercido pela energia, o capital e os recursos humanos. Esta transformação deverá acontecer porque os empresários estão começando a dar maior valor ao poder que pode ser derivado da informação, e que, ademais, está-se tornando cada vez mais acessível a um maior número de empresas graças ao progresso tecnológico na área de processamento de dados, a custos rapidamente decrescentes.

● *Fontes de recursos.* A informação é um recurso, se bem que intangível. Entre os recursos tangíveis destacam-se a tecnologia, o capital, a matéria-prima, e, cada vez mais, a energia, além de, evidentemente, as várias formas de recursos humanos. Quaisquer vantagens que a empresa possa derivar, devido ao seu acesso mais fácil a uma ou várias dessas fontes, constitui um meio para fortalecer a sua posição nos seus mercados, tais como o de suprimentos, de mão-de-obra, de serviços e evidentemente também no mercado final de seus produtos. Através destas vantagens, ela torna-se mais competitiva ou pode até criar barreiras intransponíveis para os seus competidores como, por exemplo, quando é uma das poucas organizações que tem acesso a determinadas matérias-primas essenciais para a evolução do seu setor.

● *Capacidade instalada.* Esta pode-se tornar uma das variáveis mais críticas da política de adaptação, contanto que a empresa não a encare somente sob o ângulo do cumprimento de metas de produção, mas também sob o aspecto de seu melhor aproveitamento em termos de custos e produtividade. Esta, evidentemente, resulta em parte da simplificação de processos e métodos que reduzem os custos de produção, mas é também uma função de decisões de médio a longo alcance, como a do dilema "comprar ou fabricar". Dentro deste contexto, o problema é no fundo sempre o mesmo: Como proceder para que a empresa utilize ao máximo a sua capacidade instalada, a fim de tirar maior proveito de economias de escala, curvas de aprendizagem e curvas de experiência? A partir de respostas quantificadas a estas perguntas, a empresa pode começar a formular opções de longo alcance como, por exemplo, a de expandir uma linha de produção *versus* a montagem de uma nova linha ou até da instalação de uma nova fábrica. Esses tipos de decisão, por sua vez, precisam ser derivados das expectativas de demanda quanto ao setor como um todo e da participação que a empresa espera poder atingir dentro do setor. Esta, contudo, não só depende do vulto da demanda, mas também da composição e dos custos que resultam do maior ou menor aproveitamento da capacidade. Tudo isto forma um círculo vicioso, cujas variáveis sofrem influências externas, por vezes consideráveis em função da fase econômica em que se encontra a empresa. Durante a expansão do ciclo econômico, os fatores favoráveis se acumulam, porque o aumento da demanda provoca um melhor aproveitamento da capacidade instalada e, por conseguinte, uma queda nos custos médios unitários, enquanto que o inverso desse processo ocorre quando da contração do ciclo. As repercussões das mudanças ambientais sobre o comportamento de custo e suas implicações para a formulação estratégica foram recentemente analisadas num excelente artigo de Leone e Meyer (1980).

● *Diferenciação de produtos.* Esta é certamente a área mais comentada entre todas as que se destinam à implementação e uma política agressiva de combate à concorrência e de adaptação ambiental. Para Hall (1980), por exemplo, nada mais contribuiu ao sucesso das 16 empre-



sas mais bem-sucedidas, dentro de uma amostra de 64 organizações que ele analisou, do que a preocupação em manter seus custos abaixo da média dos concorrentes e a tentativa de conquistar posições de liderança através da diferenciação de produtos. De acordo com este autor, as empresas que conseguiram atingir uma posição dominante graças à diferenciação caracterizam-se por “um crescimento mais rápido, com preços e margens operacionais mais elevados para cobrir seus custos promocionais, de pesquisa e outros custos da relação produto/serviço” (p. 80). Atingir diferenciações de produtos que convençam os consumidores não é uma tarefa fácil, particularmente num mercado altamente competitivo onde todo mundo pratica as técnicas de diferenciação para sobressair. Mas ela gera retornos elevados sobretudo quando a empresa consegue criar uma imagem de inovadora que fortalece as suas marcas e, com isto, facilita a introdução de novos produtos. A ênfase que se dá, portanto, a esta variável do composto estratégico se justifica pelo seu alto retorno potencial.

• *Distribuição e comunicação.* Mencionamos estas duas áreas em conjunto face ao seu elevado grau de interdependência e de substitutibilidade. Substanciais economias de escalas podem ser derivadas de uma feliz combinação entre os elementos do “Composto de Ativação” (Richers, 1981), cujas principais variáveis são a distribuição, a logística, a venda pessoal, a publicidade e a promoção de vendas. Assim, por exemplo, por vezes um aumento no esforço de promoção pode, ao dar maior apoio às equipes de venda, contribuir para que haja uma redução nas verbas de publicidade, possivelmente superior aos gastos adicionais alocados à promoção e sem que isto implique um sacrifício no volume de vendas. Outro aspecto digno de destaque dentro deste contexto é o potencial sinérgico, que sobretudo a distribuição oferece quando do lançamento de novos produtos e/ou modelos que são levados aos pontos de vendas pela mesma força de vendas que representa outras linhas da empresa. Contanto que a empresa planeje a sua política de lançamento de produtos novos sob o aspecto do aproveitamento de investimentos já realizados, não só nos setores de produção mas também nos de distribuição e de vendas, ela pode auferir vantagens competitivas por vezes consideráveis através do aproveitamento sinérgico de seus recursos.

• *Estrutura.* Dos instrumentos de adaptação, a estrutura organizacional é o mais diretamente controlável pela empresa e, por conseguinte, costuma ser o setor ao qual se atribui a maior importância e dedicação. Os métodos de ajuste giram em torno de algumas áreas primordiais, que incluem: a simplificação de processos e métodos de trabalhos para cortar despesas; estímulos motivacionais para aumentar a eficácia do pessoal; o desenvolvimento de sistemas de informação para a simplificação e economia de tempo nas comunicações intra e interdepartamentais; e a reorganização administrativa para facilitar decisões e sobretudo a execução de medidas. Apesar de a empresa

poder exercer um controle total sobre cada uma destas áreas, a implantação de mudanças estruturais é frequentemente bem mais demorada e conflitiva do que sugerem as técnicas de adaptação, porque quase sempre “mexem” com os sistemas de poder e/ou com hábitos arraigados que oferecem resistência à modificação.

• *Poder de influência.* Esta é uma outra variável surpreendentemente pouco discutida na literatura sobre a estratégia nas empresas. No entanto, ela pode ser vital em algumas situações, como, por exemplo, no setor de construção civil, onde uma parcela considerável dos projetos é realizada através de órgãos governamentais. Portanto, através da adoção de uma política consciente e organizada de relações públicas junto aos principais públicos-alvo da empresa, conjugada talvez a um esforço de *lobby* regular junto ao governo, a empresa pode não só aumentar o seu poder de barganha como também fortalecer a sua posição de mando junto aos setores de decisão externa que exercem influências diretas ou indiretas nos seus principais mercados.

Uma das inferências que podemos derivar da discussão destas sete variáveis instrumentais é a certeza de que a empresa sempre dispõe de, pelo menos, alguns meios para transpor os obstáculos que o ambiente lhe impõe. Ou seja: mesmo num ambiente hostil, a empresa dispõe de meios de autodefesa, se bem que o preço de aplicação destes meios pode não ser compensatório. Certo é também o fato de que a empresa que sabe manejar o instrumental de adaptação ambiental será, de alguma maneira, “premiada”.

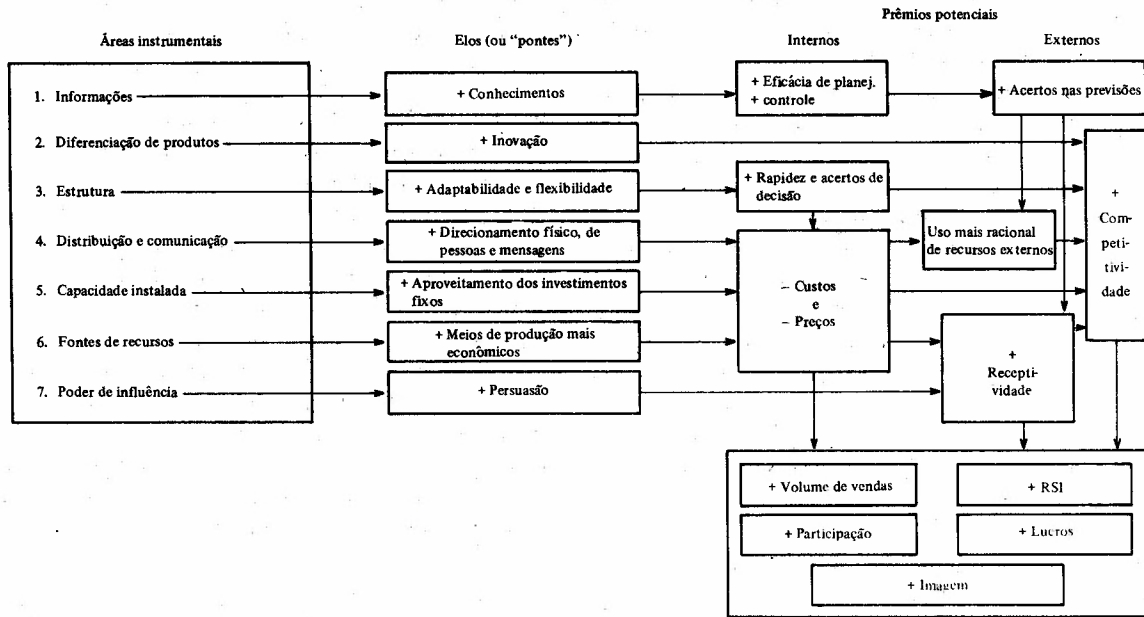
## 7. A POLÍTICA DE ADAPTAÇÃO E SEUS PRÊMIOS

Em que consistem estes “prêmios”? É esta a última pergunta a ser discutida dentro do presente contexto. É evidente que os caminhos que conduzem à premiação não são apenas múltiplos e variados, como dependem também dos recursos à disposição da empresa, do ramo em que ela opera, das linhas de produto que ela pode oferecer ao mercado e talvez, acima de tudo, das condições ambientais em que ela opera. Mas, apesar desta complexidade, é possível traçar algumas diretrizes que servem de orientação para as empresas em geral.

O diagrama 1 ilustra o que temos em mente quanto a essas políticas de adaptação. Partimos das sete áreas instrumentais acima mencionadas para analisar que tipos de potenciais internos e externos cada uma delas pode atingir através de que formas de elos ou “pontes” entre a ação empresarial e seus resultados. A cada área instrumental corresponde um elo próprio e que, em larga escala, determina os tipos de prêmios e resultados potenciais a serem atingidos através da adaptação do instrumento. Por exemplo, por meio do instrumental da coleta e interpretação de informações, a empresa pode construir uma ponte de conhecimentos entre a estrutura interna e o seu ambiente externo, o que lhe facilita, em tese, a aumentar

Diagrama 1

Inter-relação entre instrumentos e elos da adaptação ao ambiente e seus prêmios potenciais



a sua eficácia de planejamento e de controle operacional, além de tornar as suas previsões mais precisas e confiáveis. Assim, a empresa pode criar uma série de fluxos que partem dos seus objetivos estratégicos, atravessam a "peneira" das atitudes empresariais anteriormente discutidas, são operacionalizadas através da aplicação dos instrumentos citados no diagrama 1, geram resultados antecipados pelo processo e conduzem, finalmente, ao atingimento de objetivos, como os indicados no quadro da direita inferior do diagrama.

Evidentemente, a aplicação deste esquema não só custa dinheiro e requer tempo, como pode também criar conflitos entre os próprios instrumentos e/ou as pessoas que os manejam. Portanto, é preciso que a empresa seja seletiva e ordenada quanto à formulação e aplicação de sua política de adaptação ambiental. Para tal, formulamos as duas normas comportamentais seguintes:

a) *Convém arrolar a política de adaptação a partir dos prêmios a serem atingidos.* Por exemplo, a empresa poderá, no início do processo, querer lançar luz sobre as seguintes questões: Para atingir os meus objetivos centrais (como maior participação ou maior retorno sobre os investimentos), o que será mais importante em termos de alvos externos: aumentar a minha competitividade ou promover a receptividade dos meus produtos no mercado, ou mesmo uma combinação destas duas variáveis? No diagrama 1 distinguimos entre quatro prêmios externos, a saber: 1. a *competitividade* ou a maneira como a empresa apresenta e distribui os seus produtos no mercado em relação aos dos seus principais concorrentes; 2. a *receptividade* ou o que a empresa espera quanto à reação dos seus compradores potenciais ao adaptar seus produtos aos desejos do comprador e de tentar influen-

ciar o processo de compra, por exemplo através da publicidade; 3. o *uso mais racional de recursos externos* ou o melhor aproveitamento econômico de sistemas de comunicação e logística, de matérias-primas, de talentos humanos disponíveis no mercado de trabalho etc.; 4. maiores acertos nas *previsões* que decorrem de uma melhor avaliação das principais tendências do ambiente e também das oportunidades de mercado, ainda embrionárias, talvez, mas com excelentes potenciais de crescimento.

Além dos prêmios potenciais externos, mencionamos três áreas de prêmios internos, ou seja: 1. a redução de *custos* operacionais, decorrentes de economias de escala ou outras formas de racionalização, e que permitam reduções reais de preços para tornar a empresa mais competitiva no mercado; 2. maior *rapidez e acertos nas decisões* administrativas graças a reestruturações; 3. maior eficácia no *planejamento e no controle* em decorrência de melhores conhecimentos a respeito das variáveis ambientais que afetam a empresa.

A "arte" do processo de escolha dos prêmios potenciais consiste em alcançar um consenso na cúpula administrativa da empresa quanto às prioridades dos alvos estratégicos a serem atingidos no futuro. As bases objetivas para esta escolha reúnem fatores como a avaliação dos fortes e fracos da empresa, oportunidades identificadas no mercado, diferenciais tecnológicos à sua disposição, orçamentos financeiros, bem como possibilidades concretas de crescimento, da aquisição de instalações ou de *know-how* — enfim todos os elementos objetivos que contribuem para esclarecer e fortalecer posições que constituem os ingredientes racionais ao *caldeirão* político em que se misturam os elementos subjetivos das ambições e expectativas pessoais.

b) *A partir da escolha dos prêmios convém determinar quais são os instrumentos que mais contribuem à sua realização.* O diagrama 1 oferece apenas uma pálida idéia das possibilidades de aplicação dos sete instrumentos. Estes se desdobram e multiplicam a partir do momento de sua adequação a uma situação específica e real, sobretudo se levarmos em conta que as sete áreas instrumentais destacadas no diagrama 1 são totalmente distintas entre si quanto à sua natureza e metodologia operacional. No entanto, através de caminhos diversos elas podem ou até devem levar a empresa a resultados comuns. Por exemplo, alguns dos instrumentos (como o melhor aproveitamento de uma dada capacidade) conduzem a uma redução dos custos operacionais, enquanto que outros (como o lançamento de novos produtos) podem provocar uma reação inversa. No entanto, tanto os instrumentos destinados à racionalização, quanto os voltados à dinamização do mercado, podem contribuir para o aumento da competitividade. À empresa cabe, portanto, escolher entre aqueles dois instrumentos à sua disposição que mais favorecem a conquista de seus objetivos estratégicos. É por este motivo que preferimos partir dos prêmios esperados ao desenvolver uma política de adaptação. Eles podem ser usados com vantagens inestimáveis, como *padrões ou parâmetros* para avaliar instrumentos e para determinar a sua prioridade de escolha.

Finalmente, para facilitar a visualização de um dado processo de adaptação ambiental, imaginemos a seguinte situação: pesquisas de mercado levaram uma dada empresa à convicção de que a imagem dos seus produtos, junto aos seus principais segmentos de mercado, ficou aquém da sua relação qualidade/preço em confronto com os produtos dos principais concorrentes. Por conseguinte, a empresa não atinge os seus alvos de faturamento e de participação. Para atingi-los (objetivo) ela considera necessário fortalecer a imagem e receptividade de seus produtos (prêmio potencial), o que conduz à seguinte avaliação (sumária) do instrumental de adaptação:

1. em nada adiantaria aumentar a diferenciação de produtos através da inovação tecnológica, pois, além de ser dispendiosa e demorada, os produtos existentes não estão explorando o seu potencial adequadamente;
2. também as áreas de capacidade instalada e de fontes produtivas de recurso não necessitavam ser modificadas, basicamente pela mesma razão;
3. a área de informações teria que ser ativada com o intuito de qualificar melhor os nichos mercadológicos abertos aos produtos da empresa e quanto às melhores formas de atingir o público-alvo nestes nichos;
4. algo teria que ser feito para aumentar o poder de influência da empresa junto a "autoridades" que mais se destacavam nos segmentos de mercados visados, por exemplo, através de visitas, realização de eventos promocionais e melhores relações com a imprensa;

5. de longe a principal área instrumental-teria que ser a de distribuição e de comunicação para poder fortalecer as equipes de venda, melhorar o atendimento aos pontos de venda e de realçar a qualidade e imagem dos produtos através da publicidade e promoção; e, finalmente,

6. algumas modificações estruturais terão que ser feitas para adequar a organização às novas modalidades de adaptação ambiental e de acelerar os processos de sua execução.

Simplificado que seja, o exemplo talvez demonstre por que e como uma política de adaptação ambiental pode ser conduzida a partir das diretrizes acima propostas, e através de um processo consciente de "dosagem" dos sete instrumentos comentados a partir do quadro 2 e diagrama 1.

## 8. RESUMO

Uma idéia central norteou a evolução do presente artigo. Afirma ela que toda e qualquer estratégia deve ser derivada do ambiente. As razões para esta assertiva são, em resumo, as seguintes:

1. É no ambiente — mais especificamente no mercado — que se travam as grandes *batalhas* que decidem se a empresa crescerá, apenas sobreviverá ou terá que sucumbir.
2. A somatória das forças externas que favorecem e desfavorecem a empresa no seu ambiente costuma ser muitíssimas vezes maior do que o poder que ela (mesmo sendo grande) consegue congrega para se opor com sucesso a estas forças. Portanto, é preferível (além de muito mais econômico) que ela procure adaptar as suas forças internas controláveis às forças externas incontroláveis, ao invés de tentar subjugar a demanda às regras e prioridades de sua oferta.
3. Uma política de adaptação ambiental não implica atitudes meramente reflexivas, como a de imitar a ação de concorrentes e/ou de seguir cegamente as tendências do mercado. Ela oferece, ao contrário, uma ampla margem para inovações que serão tão mais bem-sucedidas quanto mais elas se *ajustem* a demandas consolidadas ou mesmo latentes e quanto mais elas se *antecipem* a movimentos intrínsecos do ambiente. Por vezes, a empresa pode contribuir a *acelerar* o ritmo destes movimentos — e disto tirar proveito econômico. Há casos também em que ela pode provocar uma *mudança no rumo* de um dado movimento — e disto se beneficiar, contanto que o mercado responda favoravelmente à sua tentativa de re-direcionamento — por exemplo, porque a nova tendência corresponde mais às mudanças de hábitos de consumo que o mercado deseja. Finalmente, é concebível imaginar-se que uma empresa muito poderosa consiga *implantar* um tipo inteiramente inédito de demanda no mercado, mas jamais compensa ir à busca consciente desta

política por ser altamente arriscada e, se viável, quase sempre proibitiva quanto aos seus investimentos e custos.

4. Não há política de adaptação ambiental que não implique a conveniência ou até necessidade de reestruturação, não só no sentido da mudança organizacional, como também quanto à reformulação da oferta dos produtos e serviços da empresa. A reestruturação, contudo, deve ser derivada da estratégia e sempre estar voltada ao ambiente, não só devido ao poder que este exerce sobre a empresa, mas também por estar normalmente aberto a ações opcionais plenamente controláveis pela empresa.

Procuramos, neste trabalho, justificar as razões que conduzem a estas quatro conclusões e formulamos algumas normas e diretrizes para orientar uma política de adaptação ambiental na prática administrativa.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ackoff, R. L. *A concept of corporate planning*. New York, John Wiley, 1970.

Ansoff, H. I. *Management on the threshold of the post-industrial era*. Challenge to Leadership Managing in a Changing World, the Conference Board, Free Press, New York, 1973.

Ansoff et alii. From strategic planning to strate management. In: \_\_\_\_\_ et alii, coord. *From strategic planning to strategic management*. London, New York, John Wiley, 1978.

Chandler, A. *Strategy and structure*. Cambridge, MIT Press, 1962.

Cordiner, R. *New frontiers for professional managers*. New York, McGraw-Hill, 1956.

Galbraith, J. R. & Nathanson, D. A. *Strategy implementation: the role of structure and process*. St. Paul, West Publishing, 1978.

Glueck, W. F. *Business policy, strategy formation and management action*. 2. ed. New York, McGraw-Hill, 1976.

Hall, W. K. Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review*, 50 (5): 75-85, Sept./Oct. 1980.

Hutchinson, J. G., coord. *Readings in management strategy and tactics*. New York, Holt, Rinehart & Winston, 1971.

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. *Organization and environment, managing differentiation and integration*. Boston, Harvard Business School, 1967. A Editora Vozes lançou uma tradução deste livro, em 1973, sob o título: *As empresas e o ambiente, diferenciação e integração administrativas*, Petrópolis.

Leone, R. A. & Meyer, J. R. Capacity strategies for the 1980. *Harvard Business Review*, 58 (6): 133-40, Nov./Dec. 1980.

Preston, L. E. Strategy-structure performance: a framework for organization environment analysis. In: Thorelli, H. B., coord. *Strategy & structure = performance*. The strategic planning imperative. Bloomington, Indiana University Press, 1977. p. 30-49.

Quinn, J. B. Strategic change: logical incrementalism. *Sloan Management Review*, 20 (1), 1978.

\_\_\_\_\_. Managing strategic change. *Sloan management Review*, 21 (4), 1980.

Reilley, E. W. Planning the strategy of the business. *Advanced Management*, Dec. 1955.

Richers, R. *O que é marketing*. São Paulo, Brasiliense, 1981.

Scott, B. R. Stages of corporate development. 9-371-294, BP 998, Harvard Business School (material didático), 1971.

Stopford, J. & Wells, L. *Managing the multinational enterprise*. London, Longmans, 1972.

Thorelli, H. B., coord. *Strategy & structure = performance*. The strategic planning imperative. Bloomington, Indiana University Press, 1977.

\_\_\_\_\_. Organizational theory: an ecological view. In: Thorelli, H. B., coord. *Strategy & structure = performance*. The strategic planning imperative. Bloomington. Indiana University Press, 1977. p. 277-301.