

ELEMENTOS PARA UMA TEORIA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS

Raimar Richers

Professor Fundador e Titular da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Administração de Empresas (Michigan State University) e Doutor em Economia (Universidade de Berna). Sócio-Diretor da RRCA, Consultores Associados e Desenvolvimento Empresarial.

O sucesso de uma empresa depende primordialmente da sua habilidade de adaptação ambiental. Para ser bem-sucedida, a empresa precisa adotar a estratégia "certa". Só há quatro opções básicas e só uma conduz ao sucesso em cada situação empresa/ambiente. O artigo apresenta um arcabouço teórico para sustentar estas teses e para demonstrar a sua aplicabilidade pragmática.

INTRODUÇÃO

Por mais distintas que sejam as personalidades e visões dos dirigentes empresariais, todas elas têm um traço em comum: procuram, através da sua empresa, atingir alguma forma de sucesso. No plano individual de cada executivo, o sucesso é composto de elementos racionais e, sobretudo, motivacionais. Ser influente, rico, respeitado, seguro, ou visto como um bom empregador, personagem capaz de gerar lucros e retornos, líder de opinião dentro ou até fora do seu âmbito de trabalho são variáveis que se misturam e confundem no complexo psicológico da ambição empresarial.

No plano mais frio da empresa como entidade, o sucesso é representado e medido por parâmetros de comparação mais tangíveis. Em determinado ano, a empresa produziu mais que em ano anterior, empregou mais pessoas, cresceu mais do que

seu principal concorrente, auferiu lucros mais elevados, aumentou a sua participação de mercado etc. etc. Para a empresa, o auge do sucesso consiste na sua perpetuação através de períodos longos de crescimento que a fortalecem internamente e perante o seu meio ambiente. O sucesso é, portanto, a expressão máxima que a coloca perante a sociedade como um órgão capaz de sobreviver e que, ao mesmo tempo, é uma prova incontestada da capacidade de seus dirigentes de conduzir seus destinos com habilidade.

Para alcançar o sucesso a longo prazo, é preciso conjugar uma ampla gama de insumos como visão empresarial, dedicação ao trabalho, capacidade de liderança, disposição de tomar decisões que implicam riscos, além de um conjunto de recursos de ordem humana, financeira, material, informática, tecnológica. A conjugação e coordenação deste instrumental, aplicado para atingir resultados de médio a longo alcance, costumam ser denominadas estratégia empre-

sarial. É sobre ela que versa o presente artigo.

Partimos de um conjunto de conceitos analisados, em maior minúcia, em outro trabalho (Richers, 1981) e que aqui (vide o anexo) repetimos apenas resumidamente para facilitar a comunicação com os nossos leitores.

A partir destes conceitos esboçamos uma teoria que se propõe a abranger qualquer tipo de opção estratégica que uma empresa (independentemente de seu tipo ou tamanho) possa tomar para atingir seus objetivos de médio a longo alcance. Oferecemos esta colocação teórica a testes empíricos, visando não só o seu aprimoramento (ou sua contestação), como também a sua avaliação como base instrumental da prática administrativa.

Formulação das Hipóteses

O núcleo da teoria é constituído por cinco hipóteses interligadas. A primeira delas, denominada "central", formula uma resposta genérica à seguinte pergunta que serve de orientação para a totalidade do presente trabalho: Quais são as principais variáveis do processo decisório voltado à empresa como um todo que a conduzem ao sucesso?

A segunda hipótese, "qualificatória", propõe-se a identificar as dimensões inerentes à decisão estratégica que conduz ao sucesso. A terceira, "de otimização", determina a condição ideal para assegurar a sobrevivência da empresa. A quarta, "derivada" (das anteriores), relaciona os conceitos de otimização e de sucesso empresarial.

A quinta e última hipótese, "operacional", procura estabelecer as relações causais entre a teoria e a "realidade" administrativa das empresas. Convém ressaltar que ela foi, em boa parte, o ponto de partida da teoria, pois esta, não se propõe a oferecer uma visão idealizada de um mundo empresarial como ele deveria ser, mas uma interpretação deste mundo como ele parece ser efetivamente, o que nos levou a procurar condicionantes e variáveis que fossem comuns ao processo de decisão estratégica sobre quaisquer condi-

ções empresariais e ambientais.

Outro ponto a ser destacado é o enfoque institucional da teoria. A esta altura ao menos, ela não procura investigar quais são as variáveis humanas ou empresariais que determinam se e até que ponto um executivo pode levar uma empresa ao sucesso. A ênfase é colocada na empresa como meio instrumental para atingir o sucesso, em que o ambiente é a variável independente à qual o homem, ou a variável dependente, deve ajustar-se. O dirigente (empresário ou administrador) é, portanto, tratado como uma força flexível que, em tese, consegue conduzir o instrumento (empresa) ao sucesso. Dependendo do grau de sucesso da empresa a que serve o homem, esta o "remunera" por contribuir à sua sobrevivência e/ou ao seu crescimento.

A partir destas premissas, podemos formular as hipóteses:

Hipótese central: Toda estratégia (empresarial) bem-sucedida resulta da habilidade de adaptação da empresa ao seu meio ambiente.

Hipótese qualificatória: O grau de sucesso estratégico da empresa é uma função de (apenas) duas variáveis: o "condicionamento ambiental" (a variável independente, incontrollável) e a habilidade da empresa de adaptar-se a ambientes em transição (a variável dependente, controlável).

Hipótese de otimização: Para cada situação, no espaço e no tempo, há uma forma de adaptação que otimiza a relação insumos/resultados da empresa para com o seu ambiente e que, quando atingida e mantida, assegura a sua sobrevivência *ad infinitum*.

Hipótese derivada: Quanto mais a opção estratégica adotada pela empresa se aproxima da relação ótima de insumos/resultados, tanto maior é o seu sucesso.

Hipótese operacional: São poucas as opções estratégicas que se coadunam com o princípio de otimização insumos/resultados, todas elas girando em torno de quatro modalidades básicas (abaixo caracterizadas).

Os Fundamentos Teóricos das Hipóteses

A nossa história começa com uma antiga controvérsia, cujo primeiro impacto de vulto

foi o credo de Adam Smith sobre a “mão invisível” que assegurasse o equilíbrio das forças de mercado através dos mecanismos de preço da relação oferta/demanda. O liberalismo econômico e político encontrou, nesta tese, o seu principal esteio; os marxistas e socialistas, o seu principal ponto de ataque. De outro lado, o capitalismo nela inspirou-se para solidificar a sua filosofia e talvez tenha tomado-se vítima de seus excessos ao permitir que as forças “naturais” do equilíbrio fossem profundamente afetadas pela “mão visível” de uma nova classe gerencial, a qual, todavia e apesar de seus crescentes poderes, “não substituiu o mercado como a força primária em gerar bens e serviços” (Chandler Jr., 1977).

A partir disto, fundamentamos as nossas hipóteses sob os seguintes enfoques:

- A sociedade industrial moderna, dirigida pela “tecnopestrutura” na expressão de J. K. Galbraith, inquestionavelmente está aumentando o seu poder de influência dentro e fora da empresa, inclusive com respeito ao direcionamento e à intensidade da demanda de produtos e serviços. É ilusório, todavia, imaginar-se que o poder da tecnopestrutura sobre o meio ambiente se estendesse ao ponto de conseguir dominar a demanda através da “persuasão” ou qualquer outro instrumento como meio de pressão. Como antes (desde o evento da Revolução Industrial), o poder da tecnopestrutura depende largamente da sua capacidade de adaptar a sua oferta a uma demanda disposta a aceitar a sua relação produto/serviços (Richers, 1982).
- Por mais poderosa que seja uma empresa em termos da disponibilidade de recursos, influência e imagem, ela sozinha não cria hábitos de consumo a partir da “estaca zero”. O que o consumidor não deseja, ele rejeita (de antemão, ou após ter testado um novo produto que não se adapta ao seu desejo). O que uma empresa pode fazer para aumentar a sua participação no mercado é estimular a demanda primária de desejos latentes e/ou inadequadamente atendidos por produtos já existentes no mercado.

Ademais, o que ela pode fazer é, através de estímulos da demanda seletiva, promover a venda de seus produtos/serviços e, com isto, beneficiar-se da diferenciação de produtos em detrimento de seus concorrentes.

- Quanto maior for a resistência do consumidor em aceitar determinado produto/serviço, tanto maiores serão os investimentos necessários para atingir um volume relativamente diminuto de vendas, ao ponto de tornar alguns lançamentos economicamente proibitivos. Isto ocorre sempre quando o consumidor resiste fortemente à oferta de um produto e quando há opções mais atraentes para satisfazer os seus desejos.
- As empresas mais bem-sucedidas são sempre aquelas que conseguem ajustar a sua oferta a uma demanda ao menos potencialmente existente. Quanto mais ampla e intensa for esta demanda, tanto melhor. Se, além de ampla, ela for (parcialmente) latente, as primeiras empresas que a “descobrem” e exploram são naturalmente as mais bem-sucedidas. Para a empresa convém, portanto, procurar entrar em novos mercados, mas somente naqueles que oferecem uma sólida retaguarda de desejos ainda não satisfeitos.
- Se a empresa não consegue “manejar” a demanda, mas dela depende em larga escala para alcançar o sucesso, é preciso que ela concentre os seus esforços em duas áreas: primeiro, na investigação contínua das variáveis do mercado que a favorecem e a desfavorecem; segundo, no esforço contínuo de se adaptar a estas variáveis.
- Nos casos em que estas duas atitudes a façam descobrir oportunidades de mercado inesperadas, tanto por ela quanto pelos seus concorrentes, e que ela possa satisfazer, é oportuno expandir sua capacidade e intensificar seus esforços antes que seus competidores o façam. No caso contrário em que ela descobre que as perspectivas de crescimento do seu setor de atividade são diminutas ou até negativas, deve cogitar de dirigir seus esforços a novas oportunidades.

- As opções estratégicas movimentam-se entre esses dois extremos da escala de oportunidades e de ameaças ambientais. Dentro desta escala, há uma situação teórica que otimiza a relação insumos/resultados e que permite que a empresa consiga tirar o máximo proveito das oportunidades, dentro de uma dada constelação do mercado, através de um mínimo de esforços (ou custos). É claro que a empresa jamais atinge esta relação ótima (a não ser por acaso), porque lhe faltam meios para equacionar e compreender todas as variáveis deste complexo relacionamento. Portanto, a principal função estratégica consiste em tentar aproximar-se ao máximo desta situação de aproveitamento "ideal" de seus recursos.
 - Argumentamos que quanto mais a empresa consegue aproximar-se do seu ponto ótimo ou ideal dentro de dada constelação, tanto maior será o seu sucesso. Isto por duas razões. Em primeiro lugar, porque ela consegue atingir um alto índice de aproveitamento dos seus recursos em relação à potencialidade do mercado; em segundo lugar, a sua produtividade comparativa (em relação a seus principais concorrentes) tende a aumentar e com isto ela conseguirá atrair um maior número de clientes. Ou seja: mesmo que ela seja relativamente ineficiente (ou distante do ponto ótimo) ela pode alcançar um razoável grau de sucesso por ser mais eficaz do que seus concorrentes.
 - Acima e além da concorrência, o grau de sucesso será determinado primordialmente por duas variáveis cruciais: de um lado, a potencialidade atual e sobretudo futura do mercado em confronto com o potencial de oferta da empresa; de outro lado, a habilidade e flexibilidade da empresa em reconhecer esta potencialidade e a ela conseguir adaptar-se rapidamente.
- te. Por falta de um conceito corriqueiro melhor, denominamos esta habilidade de *capacitação*.
- Mesmo para uma empresa que dispõe de um elevado índice de capacitação, há um limite de sucesso que convém destacar. Trata-se da situação em que a potencialidade do mercado cai bem abaixo do nível de capacitação da empresa e de seus concorrentes. Neste caso, a empresa só tem uma opção estratégica: abandonar o setor.
 - De maneira geral, o maior ou menor dinamismo do principal setor em que a empresa opera, constitui o parâmetro predominante para avaliar as perspectivas de crescimento e, portanto, de sucesso quanto às suas dimensões exógenas. Por exemplo, quando a demanda de determinado setor está em ascensão, até as empresas menos habilmente administradas atingem algum ou até bastante sucesso, enquanto as mais dinâmicas costumam passar por épocas de acúmulo de volume de negócios, de participação de mercado e de ganhos de capital. Obviamente, o inverso tende a acontecer quando o setor se encontra em declínio¹.

As Opções Estratégicas

Até aqui abordamos aquilo que poderíamos chamar de "cenário geral" da teoria de decisões estratégicas. Daqui para frente tratemos de seus aspectos mais pragmáticos ou seja das opções estratégicas, objeto específico da quinta e última hipótese. Esta foi em parte derivada do próprio cenário teórico, em parte resultado de observações empíricas.

As seguintes considerações são diretamente pertinentes a esta hipótese:

Toda estratégia empresarial gira em torno da determinação e busca de objetivos de médio a longo prazos que se aplicam à empresa como um todo (Cf. Richers, 1980).

1. Dada a sua importância, estamos preparando outro trabalho que lida com este fenômeno da análise ambiental.

Para atingir estes objetivos, a empresa normalmente parte de uma avaliação mais ou menos formal das oportunidades e ameaças externas que ela deverá enfrentar ao seguir o seu caminho estratégico, bem como de uma análise das condições estruturais (frequentemente denominadas “fortes e fracas”) e que até certo grau facilitam, mas também limitam a sua capacidade de atingir seus objetivos. Do conjunto desses elementos de avaliação exógena e endógena deve resultar uma melhor compreensão quanto à maneira como a empresa deve e pode posicionar-se perante o meio ambiente em que opera ou pretende operar no futuro. A partir deste posicionamento ou desta “postura”, ela pode derivar as suas opções estratégicas mais promissoras em termos de objetivos e expectativas de sucesso.

Nossa quinta hipótese afirma que, para dada constelação de “desequilíbrio” (frente ao posicionamento ideal que otimize a relação insumos/resultados), as funções estratégicas costumam ser poucas além de altamente condicionadas pelas características de um ambiente praticamente incontrolável. Portanto, para ser bem-sucedida, a empresa precisa ajustar a sua oferta ou capacitação à demanda ou ao ambiente que ela espera encontrar no futuro.

A hipótese afirma ainda que, dentro da limitação de caminhos em si existentes para conduzir a empresa ao sucesso, há quatro opções básicas de decisão estratégica da qual ela não pode fugir muito se quiser atingir seus objetivos com um mínimo de esforço. Cada uma destas quatro opções requer uma maneira distinta de adaptação da oferta a dada tendência da demanda.

O Diagrama 1 descreve estas quatro opções de maneira sucinta. O quadro parte dos conceitos de demanda e oferta qualificados no Diagrama 3, encarando-os sob um aspecto dinâmico condizente com a visão estratégica necessariamente preocupada com a futura evolução e tendência da empresa e, sobretudo, do ambiente onde o que importa não são os curtos períodos de transição entre as fases de crescimento e de declínio, mas as tendências e a intensidade destas fases em si.

As quatro opções têm uma característica

principal em comum: todas elas buscam a adaptação dos condicionantes endógenos da empresa (que denominamos capacitação) às suas variáveis exógenas (que denominamos receptividade). Mas elas diferem entre si, sobretudo quanto ao grau de desequilíbrio em que a empresa se encontra frente à tendência de seu mercado.

Das quatro situações, apenas uma é altamente favorável à empresa. Esta, neste caso, é plenamente capacitada para tirar proveito das oportunidades que o mercado lhe oferece. Ademais, a demanda pelos seus produtos/serviços está em ascensão.

Duas das situações são razoavelmente desfavoráveis, uma delas porque a empresa não está devidamente capacitada para aproveitar-se das tendências favoráveis do seu mercado, a outra porque ela enfrenta uma capacidade ociosa. Finalmente, numa quarta situação, a receptividade é baixa e o nível de capacitação da empresa também, ao ponto de colocá-la em risco de sobrevivência.

O cerne da quinta hipótese não consiste na afirmação de que existem estas quatro situações (além de possíveis outras), mas na suposição de que todas as decisões estratégicas, voltadas ao atingimento de determinado objetivo, são deriváveis de uma destas quatro situações. Cada uma requer um tipo próprio de estratégia destinado a “casar” a capacitação da empresa com as oportunidades, mas também com os limites da receptividade.

Para facilitar a comunicação, demos um nome às quatro opções estratégicas. A cada uma delas corresponde um conjunto de atitudes e medidas de adaptação essenciais para que a empresa possa atingir um grau de sucesso condizente com as perspectivas e limitações do seu mercado. A natureza destas opções estratégicas será objeto de um trabalho a ser publicado à parte. Aqui pretendemos apenas caracterizá-las sumariamente, ou seja:

Estratégia de Embalo:

Ela aplica-se à feliz situação em que o mercado da empresa encontra-se em expansão, e esta consegue tirar proveito

DIAGRAMA 1

OPÇÕES ESTRATÉGICAS SOB QUATRO SITUAÇÕES DE DEMANDA E OFERTA

OFERTA (CAPACITAÇÃO) DEMANDA (RECEPTIVIDADE)	EM CRESCIMENTO	EM CONTRAÇÃO OU ESTAGNAÇÃO
EM ASCENÇÃO	DEMANDA E OFERTA CRESCEM JUNTAS: MUITO FAVORÁVEL A. <i>ESTRATÉGIA DE EMBAIO</i>	OFERTA NÃO ACOMPANHA EXPANSÃO DO MERCADO: POUCO FAVORÁVEL B. <i>ESTRATÉGIA DE REMANEJO</i>
EM DECLÍNIO	OFERTA EXCEDE CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DO MERCADO: POUCO FAVORÁVEL C. <i>ESTRATÉGIA DE CONTENÇÃO</i>	OFERTA É INCAPAZ DE AJUSTAR-SE À DEMANDA EM DECLÍNIO: MUITO DESFAVORÁVEL D. <i>ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA</i>

das oportunidades que surgem no ambiente através de processos sucessivos de adaptação ambiental. A essência desta estratégia consiste em tentar manter a empresa "na crista da onda" enquanto perdura a situação.

Estratégia de Remanejo:

Quando o ambiente é em si favorável à empresa, mas esta não consegue tirar proveito desta situação por não estar devidamente preparada e/ou equipada para isto. Através de uma política consciente de ampliação e de remanejamento de seus recursos, ela procura, então, buscar um maior grau de harmonia entre oferta e procura.

Estratégia de Contenção:

Esta se aplica às situações em que a empresa está capacitada a atender a um volume maior de demanda do que ela efetivamente atinge, o que pode tornar-se particularmente crítico em épocas de contração da demanda. Esta constelação

obriga a empresa a adotar uma estratégia de contenção voltada à diminuição do vulto de sua oferta, possivelmente sem perder participação de mercado, nem lucratividade.

Estratégia de Sobrevivência:

Esta opção se impõe quando a demanda se encontra em declínio e a empresa tem dificuldade para adaptar-se a esta situação. Para não sucumbir, a reestruturação, possivelmente também a mudança de objetivos, torna-se obrigatória.

Há, é claro, incontáveis constelações intermediárias entre estas quatro situações "radicais". Presumimos, no entanto, que, qualquer que seja o posicionamento estratégico de uma empresa em dado momento, ela encontra-se sempre mais próxima a uma do que às outras três destas quatro situações.

Se for correta, esta hipótese teoricamente predetermina quatro opções estratégicas ideais e distintas entre si, cada uma delas sendo a mais adequada para uma das situações. Na prática, caberia à empresa

procurar identificar a constelação em que ela se enquadra hoje e, sobretudo, ao longo de seu horizonte de planejamento, para disto derivar a ação estratégica mais propícia para conduzi-la ao sucesso.

Um Resumo e Um Exemplo

A essência do que foi exposto neste trabalho pode ser resumida através da interpretação de um simples exemplo, visualmente descrito no Diagrama 2.

Neste exemplo, comparamos a empresa a um veleiro que navega em alto mar em direção a um ponto. A rapidez e o grau de facilidade com que o porto é alcançado depende da relação entre três variáveis: do tamanho e estado em que se encontra o barco (ou a empresa), da sua localização e distância do porto (ou do seu objetivo) e dos ventos e das correntezas (ou do ambiente) que favorecem ou não a viagem.

Há evidentemente incontáveis nuances que podem determinar a natureza e intensidade das relações entre estas três variáveis. Todavia, a partir do momento em que o ponto de destino tenha sido escolhido — ou seja, quando a empresa definir o objetivo principal que pretende atingir — estas nuances revelam-se como simples variantes de uma entre quatro situações básicas e distintas entre si.

Numa primeira situação, os ventos sopram em direção direta ao porto, e o barco consegue tirar pleno proveito desta constelação favorável por ser adequadamente capacitado e equipado, por encontrar-se em excelente estado de conservação e por poder contar com uma tripulação eficaz e numericamente equilibrada para conduzir o veleiro ao seu destino rapidamente e sem o dispêndio de grandes esforços. Esta é, evidentemente, a situação ideal que todo empresário almeja.

Numa segunda situação, as condições ambientais (os ventos e as correntezas) também se mostram basicamente favoráveis ao barco, mas este não tem a capacidade necessária, talvez também não seja tripulado por uma equipe suficientemente preparada para tirar pleno proveito das oportunidades

ambientais. Esta situação claramente requer um “reequipamento” do barco enquanto os ventos continuam favoráveis a ele.

Diametralmente oposta a esta constelação é a situação em que o barco é superdimensionado em relação ao seu ambiente, que não lhe é particularmente favorável. Os ventos não sopram em direção ao porto; talvez haja até uma calmaria, exigindo manobras e esforços constantes para conduzir a embarcação ao seu destino. Neste caso, um barco menos “pesado” seria mais vantajoso.

Finalmente, podemos conceber uma quarta situação em que um veleiro frágil e subdimensionado enfrenta o “mau tempo”, talvez até uma tempestade, obrigando a sua tripulação a envidar o máximo de seus esforços para assegurar a sua sobrevivência.

Colocando o mesmo exemplo sob o prisma da empresa (como ofertante) e sua relação com seu ambiente (ou com a demanda) podemos resumir as quatro posições como segue: a situação mais favorável é aquela em que há um “feliz casamento” entre empresa e ambiente que se movimentam sem grandes atritos em direção a um alvo facilmente alcançável; numa segunda situação, a empresa opera a pleno vapor, mas não consegue tirar o proveito da sua demanda por ser subdimensionada; numa terceira, ela trabalha com capacidade ociosa por estar superequipada em relação à sua demanda; e numa última situação, a empresa passa por uma crise de sobrevivência por não estar apta a enfrentar um ambiente instável e que lhe é nada favorável.

Implícitas neste exemplo, como na teoria em si, estão as seguintes considerações:

- A essência do planejamento, bem como da ação estratégica, consiste na busca de um “trajeto” para o “barco” (ou para a empresa) em direção a determinado “porto” (ou objetivo).
- Uma vez que a empresa tenha escolhido o seu objetivo, definem-se também os caminhos que, em princípio, a conduzem a este objetivo.

Cada um destes caminhos corresponde a uma opção estratégica entre os quais a empresa deve escolher aquele que mais lhe convém em termos de suas expectativas

- quanto às relações insumos/resultados.
- Mesmo sob o pressuposto de que existam incontáveis opções estratégicas para alcançar determinado objetivo, apenas uma destas opções otimiza a relação entre esforços empregados e a rapidez e facilidade máxima para alcançar esse objetivo. Todavia, a não ser por acaso, a empresa não “descobre” esta opção otimizante, porque ao agir estrategicamente, ela lida necessariamente com um futuro incerto e porque a plena compreensão e manipulação das variáveis que afetam cada uma das ações estratégicas viáveis, entre as quais se encontra a mais racional, escapam ao seu controle. Mesmo assim, a empresa deve buscar a trajetória ou o caminho que lhe parece ser o mais racional para atingir os seus objetivos.
 - Ao ponderar opções e alternativas de ação estratégica, a empresa necessariamente defronta-se com um ambiente altamente “intransigente” que resiste a qualquer tipo de influência ou pressão. O ambiente é, portanto, necessariamente a variável independente à qual a empresa deve ajustar-se. Isto vale tanto para a empresa pequena como para um líder de mercado. Também este não pode esperar influenciar o “curso natural” da evolução das forças exógenas de que depende o seu sucesso, se bem que normalmente dispõe de uma maior latitude de ação do que seus concorrentes para resistir às forças adversas do mercado.
 - Até que ponto a empresa efetivamente consegue ajustar-se ao seu meio ambiente depende essencialmente da sua capacidade e disposição em conduzir processos de adaptação para o conjunto dos recursos à sua disposição, conjugados à sua habilidade de colocá-los à serviço dos seus objetivos estratégicos. A esta relação entre disponibilidade de recursos e a habilidade de utilizá-los racionalmente damos o nome de *capacitação*.
 - Por maior que seja o grau de capacitação da empresa, o sucesso de sua estratégia não depende só dele. Ele decorre também daquilo que denominamos *receptividade*

ou da natureza e intensidade com que as forças ambientais facilitam ou dificultam o atingimento dos seus objetivos. Por exemplo, uma empresa que pode contar com um elevado índice de receptividade por parte do “seu” ambiente pode atingir os seus objetivos estratégicos com um menor nível de capacitação do que uma outra empresa altamente capacitada, mas cujo ambiente não lhe é receptivo.

Em suma, o grau de sucesso da empresa resulta de interação de três variáveis: primeiro, da sua habilidade estratégica em procurar e saber escolher um ambiente que lhe seja favorável, agora e sobretudo no futuro; segundo, da escolha de objetivos de médio a longo alcance que se coadunem, de um lado, com o ambiente e, de outro lado, com a terceira variável de sucesso que é o ajustamento da sua capacidade e de seus recursos às condições ambientais.

ANEXO

DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS CONCEITOS UTILIZADOS PARA A TEORIA ESBOÇADA NO ARTIGO

Estratégia: No seu sentido mais formal, entendemos por estratégia o conjunto das diretrizes que a empresa adota para atingir os seus objetivos a médio e longo prazos. Como, no presente contexto, todavia, a nossa atenção é mais diretamente voltada ao processo decisório, o seguinte conceito ajusta-se melhor às nossas necessidades:

Estratégia é a escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo.

Esta escolha implica tanto a busca mais ou menos sistemática de opções de ação estratégica, como também a decisão de se adotar uma ou algumas destas opções por parecerem mais adequadas ao atingimento dos objetivos de maior alcance temporário, escolhidos pelos dirigentes da empresa.

Sucesso: É o resultado dos esforços voltados ao atingimento dos objetivos de médio a longo alcance da empresa para, no mínimo, assegurar a sua sobrevivência e, possivelmente, fazê-la crescer continuamente.

Usamos este termo “sucesso” para denotar o

DIAGRAMA 2
AS QUATRO OPÇÕES ESTRATÉGICAS

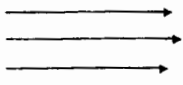
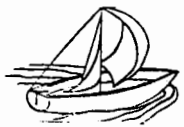

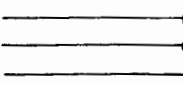


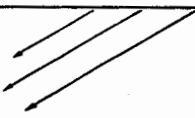
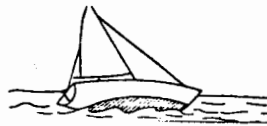

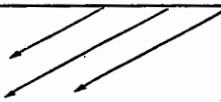


AMBIENTE (VENTO, CORRENTEZAS)	EMPRESA (BARCO)	OBJETIVO (PORTO)	ESTRATÉGIA D:
			APROVEITAMENTO DO EMBALO DA DEMANDA
			ESFORÇOS DE REMANEJO DA OFERTA
			ESFORÇOS DE CONTENÇÃO DA OFERTA
			LUTA PELA SOBREVIVENCIA

DIAGRAMA 3

AS PRINCIPAIS VARIÁVEIS QUALIFICATÓRIAS DA "RECEPTIVIDADE" (DEMANDA) E DA "CAPACITAÇÃO" (OFERTA) PARA EFEITO DE DECISÕES ESTRATÉGICAS	
RECEPTIVIDADE	CAPACITAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades e ameaças macroambientais (Conjuntura econômica, comportamento do setor, ação do governo etc.) - Potenciais de mercado (para linhas de produtos e serviços existentes e programados) - Propensão a consumir (dos clientes potenciais da empresa) - Concorrência (ação competitiva atual e futura) - Imagem da empresa e de seus produtos - Perspectivas de crescimento/declínio das variáveis exógenas 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade instalada - Diferenciação de produtos frente à concorrência - Disponibilidade e acesso a inovações tecnológicas - Produtividade e relações custo/benefícios - Disponibilidade de recursos materiais, humanos e financeiros - Talento administrativo - Adaptabilidade produtiva e estrutural (à mudanças) - Poder competitivo e de penetração nos mercados - Poder de barganha (com fornecedores, clientes etc.)

somatório dos insumos corporativos que geram resultados de médio a longo alcance e que constituem os parâmetros, senão tangíveis ao menos mais ou menos mensuráveis, para a avaliação objetiva da relação insumos/resultados dos esforços empresariais. Sucesso, portanto, é o denominador comum daquilo que todos os dirigentes empresariais desejam para si e para a organização como um todo em termos de alvos mais ou menos tangíveis, seja quanto a expectativas que decorrem de motivações geradas ou provocadas através de processos pessoais e sociais.

Ambiente: No seu sentido mais lato, entendemos por ambiente 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, definimos ambiente como sendo o(s) mercado(s) em que a empresa opera e/ou pretende operar.

Além dos três termos acima identificados, a teoria opera com os conceitos de "demanda" e "oferta" que se assemelham àquilo que por eles se entende na teoria econômica. Dentro do contexto da teoria, no entanto, esses dois termos são qualificados para melhor focalizar a problemática e os desafios que se

colocam para a empresa ao formular e executar um plano estratégico destinado a tirar proveito de oportunidades de mercado (demanda) através da produção e venda de bens ou serviços (oferta) adequadas ao mercado.

A partir deste enfoque da relação demanda/oferta usamos os seguintes dois termos qualificatórios:

Capacitação (oferta): É o conjunto dos fatores endógenos que determinam as condições sob as quais a empresa pode oferecer produtos/serviços aos seus mercados cativos e se adaptar às oportunidades e ameaças ambientais.

Receptividade (demanda): É o conjunto de fatores exógenos que facilitam e/ou dificultam a aceitação dos produtos/serviços da empresa pelos seus mercados cativos.

O Diagrama 3 relaciona os fatores mais destacados que costumam determinar a natureza da receptividade, respectivamente da capacitação. Eles são aqui apenas citados como variáveis qualificatórias dos dois conceitos demanda/oferta que constituem o principal elo de ligação entre a teoria aqui esboçada e a sua relação para com a prática administrativa.

BIBLIOGRAFIA

- CHANDLER Jr., A. D. *The visible hand, the managerial revolution in american business*. Cambridge, The Belknap Press of Harvard University, 1977. p. 11.
- RICHERS, R. Objetivos como razão de ser da empresa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 20, nº 3, jul./set. 1980.
- RICHERS, R. Estratégia, estrutura e ambiente. *Revista de Administração de Empresas*, v. 21, nº 4, out./dez. 1981.
- RICHERS, R. A sociedade industrial e o poder da empresa. *Revista de Economia Política*, v. 2, nº 4, out./dez. 1982. p. 111-128.