

Estratégia organizacional e cenários de incerteza

Este trabalho busca fazer uma reflexão acerca da importância e necessidade da estratégia organizacional em envolvências caracterizadas por elevados níveis de turbulência e incerteza, o que se mostra típico dos atuais ambientes de negócios nos quais operam as organizações. Em termos metodológicos, buscou-se levantar o estado da arte acerca do tema, de modo a tomá-lo como objeto de investigação e análise da problemática. Os resultados obtidos vão no sentido de valorizar a estratégia organizacional, concluindo-se da importância vital da estratégia para que as empresas e organizações consigam ultrapassar as adversidades do meio envolvente incerto e turbulento.

Palavras-chave: Organização; Envolvência; Turbulência; Instabilidade.

Organizational strategy and uncertainty scenarios

This paper seeks to reflect on the importance and necessity of organizational strategy in environments characterized by high levels of turbulence and uncertainty, which is typical of the current business environments in which organizations operate. To this end, in methodological terms, we sought to raise the state of the art on the subject, in order to take it as an object of reflection and analysis of the problem. The results obtained go towards valuing the organizational strategy, concluding that the strategy is vitally important for companies and organizations to overcome the adversities of the unstable and turbulent environment.

Keywords: Organization; Surroundings; Turbulence; Instability.

Topic: **Planejamento, Estratégia e Competitividade**

Received: **09/01/2021**

Approved: **21/03/2021**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Manoel Gonçalves Rodrigues

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/5940113046592928>

manoel.grodrigues@gmail.com

Fernando José Pereira da Costa 

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/0908286687921354>

<http://orcid.org/0000-0002-2405-8659>

fjpcosta@sapo.pt



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0011

Referencing this:

RODRIGUES, M. G.; COSTA, F. J. P.. Estratégia organizacional e cenários de incerteza. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v.12, n.1, p.140-146, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0011>

INTRODUÇÃO

O meio ambiente no qual operam as empresas e organizações caracteriza-se por ser altamente instável a nível das suas diversas componentes distribuídos em econômicas, financeiras, comerciais, mercadológicas, sociais, políticas, tecnológicas etc., o que afeta enormemente o cotidiano de suas operações, dificultando-lhes imensamente a gestão. De forma a superar os imensos problemas daí advindos, as empresas em termos de gestão, estratégia e planejamento valem-se de técnicas e procedimentos como os sistemas de contabilidade de gestão, os sistemas de informação contabilística e a gestão estratégica de projetos. Todos esses mecanismos atuam no sentido de reduzir o enorme grau de incerteza que caracteriza a envolvência externa das empresas/organizações, de modo a poder geri-las de forma adequada, fazendo com que obtenham os resultados a que se propõem. Não se trata de domesticar o meio ambiente ao bel prazer das empresas, mas sim de torna-lo mais previsível à luz das suas políticas e estratégias.

Para a configuração, o delineamento e a implementação da sua estratégia (através do seu sistema de planejamento estratégico), implica no conhecimento das particularidades da envolvência externa à empresa/organização. Os elementos afetos ao meio ambiente das empresas/organizações são responsáveis pelo elevado grau de volatilidade afeto à envolvência externa das organizações. Seja do ponto de vista econômico-financeiro, político-institucional, mercadológico-empresarial, industrial-distributivo, sócio-político ou inovativo-tecnológico, haverá sempre um aspecto a responder pela instabilidade ambiental, de modo a complicar a vida à gestão empresarial, havendo necessidade de se prestar muita atenção às mutações a nível econômico e tecnológico e à evolução do entorno social. O elevado grau de mutabilidade do meio ambiente das empresas/organizações surge como fruto dos fortes inconvenientes entre este e as unidades organizacionais.

O resultado é uma interação instável, que pode ser amenizada por recurso a métodos e técnicas de gestão e planejamento. Esta realidade pode impor algumas limitações ao modo de operar a empresa/organização. Por ser o ambiente mutável/descontínuo, ganha ênfase a necessidade de monitoramento das incongruências ambientais, constantemente em interação.

Neste contexto, deve-se aprender a conviver com as incertezas ambientais. De outro modo, pode-se observar que os estudos organizacionais abordam as influências do ambiente organizacional sobre o comportamento das empresas e também o que o mesmo gera, em maior ou menor intensidade, proporcionando maior ou menor grau de incerteza. A postura estratégica parte do princípio de que é normal a instabilidade da envolvência externa, assim como a existência de incongruências entre o meio ambiente e as organizações.

DISCUSSÃO TEÓRICA

No tocante ao meio ambiente das organizações pode-se registrar as observações de Gardelin et al. (2011), quando se consideram as organizações como sistemas abertos, parte-se do princípio que as mesmas interagem, de forma contínua, com seus ambientes internos/externos, fazendo parte de um sistema mais

amplo. De fato, toda organização insere-se numa rede de influências externas e relações que podem ser denominadas como ambiente.

Por seu lado, não é uma entidade homogênea, mas composta de uma combinação complexa de fatores como o produto, mercado, costumes e práticas industriais, regulamentações governamentais e relações com fornecedores, etc. As empresas existem dentro de muitos ambientes que influenciam o seu funcionamento. Conforme observam Sant'ana et al. (2015) e Miculescu (2012), que o ambiente econômico contemporâneo influencia a estrutura, os sistemas de controle e de desempenho das organizações, impactando assim os sistemas de contabilidade das mesmas, a sua configuração, bem como o funcionamento da contabilidade financeira/gerencial em razão das constantes mudanças nesta envolvente.

Por outro lado, a crescente necessidade das organizações em operacionalizar a gestão com o auxílio de sistemas de informação relaciona-se à sua sobrevivência no ambiente pleno de mudanças físicas, tecnológicas, sociais e financeiras. O sistema de controle de gestão fornece informações úteis para o desenvolvimento, padronização de comportamentos viáveis e avaliação de desempenho. Deste modo devido às constantes mudanças no ambiente organizacional, definem-se os sistemas de controle gerencial, no âmbito dos sistemas de controle das organizações, que se estabelecem de acordo com as incertezas de natureza estratégica, os quais, por sua vez, afetam a organização através da aprendizagem organizacional e no uso eficiente da atenção dada pela gestão.

É importante destaca Gardelin et al. (2011), caracterizando a existência das organizações dá-se a nível de muitos ambientes, que, por sua vez, influenciam o seu modus operandi. De fato, as empresas precisam dar resposta tanto às pressões exercidas pelo meio envolvente imediato, quanto aquelas provenientes do meio envolvente mediato, devendo relacionar-se cuidadosamente com cada um dos fatores fundamentais, em especial a sociedade em que estão inseridas.

Alvarenga (2008), por sua vez, enfatiza que o ambiente externo pode ser visto como uma fonte de informações. A busca de informações no ambiente objetiva reduzir o grau de incerteza, mormente no caso de um ambiente extremamente dinâmico. Para além deste fato, tudo o que ocorre a nível da dimensão ambiental que criam sinais a serem considerados como coletados, tratados, organizados, interpretados, disseminados. Estes devem ser usados por gerentes, gestores e tomadores de decisões, de modo a uma maior racionalidade e eficiência nas redes de operações do gerenciamento da cadeia de suprimentos de uma empresa.

Quando é destacado o meio ambiente e suas incertezas, Gardelin et al. (2011), evidencia o relacionamento entre o comportamento estratégico e a incerteza ambiental ocorre a nível da percepção dos gestores. Efetivamente, as organizações enfrentam desafios incessantes, que se originam de uma série de fatores advindos da ambiência. Dos fatores mais simples aos mais complexos, as mudanças ambientais impactam as empresas/organizações, afetando, de uma forma ou outra, o seu corpo de gerentes.

Nesse sentido, para lidar com os elevados graus de volatilidade do ambiente, sob pena de perecerem, as organizações devem adotar um comportamento estratégico. Quando as organizações buscam o enquadramento estratégico fazem-no pelas razões seguintes: alcançar os objetivos que se propõe atingir,

obter desempenhos superiores e assumir as dificuldades e obstáculos existentes a nível do entorno.

De acordo com Gardelin et al. (2011), a incerteza relaciona-se à percepção administrativa do ambiente geral de negócios ou como um componente imprevisível. No contexto ambiental, registra-se a presença da incerteza, quando os gerentes e/ou gestores têm dúvidas sobre a direção de futuras tecnologias ou sobre expectativas de mudanças de consumo e preferências sociais para produtos/serviços que são ambientalmente amigáveis, ou sobre possíveis mudanças na legislação. Então, é bem provável que haja percepção de incerteza neste ambiente. A análise de incertezas cabe aos gestores de topo. Por sua vez, as incertezas ambientais influenciam as estruturas organizacionais, os processos de tomada de decisão, o monitoramento executivo da envolvimento e a performance da própria organização. Efetivamente, a incerteza ambiental perturba o *modus operandi* da empresa, podendo ter consequências bastante desfavoráveis sobre o seu desempenho e grau de execução de projetos.

Ao tentar analisar o grau de incerteza no qual se inserem as atividades das organizações, Russo et al. (2014) assinalam que quanto maior for o nível de inovação de um projeto, maior a probabilidade de ele conter incerteza imprevisível, que deveria ser melhor compreendida pela gestão de riscos. Esse tipo de incerteza pode ser identificado por sinais precoces de mudanças no ambiente e entendida por meio da criação de sentido. Deste modo, deve-se compreender como a gestão de projetos pode criar sentido para as incertezas imprevisíveis a nível de projetos inovadores e com um grau de eficiência quanto à aplicação das práticas.

O ambiente socioeconômico de constante mudança impõe enormes desafios às empresas contemporâneas, a partir da exigência contínua de inovações. Uma inovação só será reconhecida a nível do mercado caso contenha algum grau de novidade. Em outras palavras, a inovação deve ser nova para a empresa/organização, para o mercado ou para o mundo. O grau de novidade da inovação está relacionado com o nível de incerteza em seu resultado, residindo no desconhecimento sobre a tecnologia a ser empregada, no mercado a ser atendido, no processo de produção e distribuição, etc.

Como é registrado por Russo et al. (2014) e Perminova et al. (2008), o perfil de incerteza é estabelecido com base em dois fatores: incerteza e complexidade. Quando ambos os fatores tiverem um nível baixo, os métodos de planejamento são razoavelmente eficazes. Quando apenas a incerteza é alta, deve-se usar um método de aprendizado no processo, de modo a superar a lacuna de conhecimento. A utilização deste método pode valer-se da improvisação, quando as experiências vivenciadas dirigem as ações a serem tomadas, com o planejamento e a execução ocorrendo simultaneamente.

No olhar contemporâneo de Pires (2020), a caracterização da envolvente empresarial implica em analisar a influência da incerteza da mesma nas necessidades de informação contábilística e nas práticas de contabilidade de gestão das organizações. As frequentes alterações a nível da envolvente das empresas/organizações fazem com que os gestores tenham de tomar decisões de modo a adaptá-las às mudanças. Para tal é extremamente necessário considerar determinados aspectos, a saber: a globalização dos negócios, os avanços tecnológicos, o aumento da concorrência, as expectativas dos clientes, as novas exigências a nível da responsabilidade social/ambiental e as restrições impostas pela legislação nacional e

internacional.

Para Gardelin et al. (2017), o meio ambiente externo às empresas compreende uma série de fatores, dos mais simples aos mais complexos. De uma forma ou de outra, as mudanças ambientais tendem a afetar, de algum modo, o comportamento dos gestores e das organizações. A incerteza pode variar de uma empresa para outra segundo o ambiente no qual ela está situada. A noção de incerteza é igualmente relativa, de acordo com a organização. De fato, a incerteza é tão mais percebida na medida em que os recursos e as competências da empresa são insuficientes para enfrentar satisfatoriamente as condições que lhe são impostas.

Estratégia e organização

Para tentar diminuir o grau de incerteza as empresas têm adotado estratégias com mecanismos de defesa na atuação no ambiente que atuam. Importante destacar o uso de ferramentas de planejamento como por exemplo, as análises SWOT e PESTE no mapeamento dos fatores ambientais nos negócios empresariais.

Na visão do trabalho de Gardelin et al. (2011), ressalta-se uma abordagem abrangente, consideram a questão das estratégias a partir de conceitos mais adequados às pequenas empresas, permitindo que essas identifiquem sua interação com o ambiente no qual estão inseridas. Assim, definem-se diferentes modalidades de estratégia, as corporativas e as competitivas. Enquanto as primeiras dizem respeito a decisões relacionadas ao tipo de negócio no qual a empresa deve atuar, as estratégias competitivas dizem respeito ao modo como compete em determinado negócio.

Por seu lado, definem-se distintas categorias de estratégia competitiva, que conduzem à diferenciação «Estratégia/Estrutura» e «Estratégia/Ambiente». A diferença entre essas duas modalidades de estratégia dá-se em razão das respostas que as empresas dão às três questões que compõem o ciclo adaptativo. A primeira questão refere-se ao problema empreendedor com os domínios de produto e mercado. A segunda questão reporta-se ao problema da engenharia a dimensão tecnológica. A terceira questão diz respeito ao problema administrativo centrado nos processos organizacionais.

Os projetos que se caracterizam como inovadores são devido a apresentarem em certo grau um alto nível de incerteza. O nível de incerteza correlaciona-se com a quantidade de informação existente sobre o tema envolvido, indo-se da disponibilidade completa de informação, quando há informação suficiente até uma situação sem informação, quando existe um completo desconhecimento do que ocorrerá a incerteza total.

Por outro lado, Russo et al. (2014), coloca que o escopo da gestão de riscos englobaria todo o espectro da incerteza caso a informação a ser tratada fosse conhecida. Contudo, a definição do escopo, por um lado, limita a própria gestão de riscos, vez excluir a gestão da incerteza e, por outro lado, ultrapassa seu limite, pois o monitoramento e controle da variação é a prática mais indicada quando há a certeza total. Assim, deve ficar clara a distinção entre risco e incerteza. Por incerteza compreende-se o desconhecido e por risco o que pode dar errado.

Gestão e informação

Quando enfatizamos a gestão e informação de fato, como bem observa Pires (2020), os gestores necessitam ter acesso a informação a tempo útil, que lhes possibilitem a tomada adequada de decisões. Aos sistemas de contabilidade de gestão cabe o fornecimento da informação aos gestores para a tomada de decisão. Para isso, é necessária a implementação de práticas de contabilidade de gestão mais adequadas/actualizadas que forneçam informação sobre os principais impactos da mudança nas características dos custos, na formação do desempenho das empresas/organizações e que contribua para acrescentar valor através da utilização eficiente dos recursos. Contudo, em muitas empresas/organizações, apesar das mesmas estarem apetrechadas com modelos/métodos avançados de informação contabilística, os gestores dão preferência à utilização de práticas tradicionais, havendo necessidade de promover a adaptação das mesmas aos fatores contingentes (mormente a tecnologia). Contudo, o ambiente da empresa/organização e a incerteza que lhe é implícita tem influência sobre a contabilidade empresarial/organizacional, em razão de uma série de aspectos (a saber: a globalização dos negócios, o aumento das exigências dos clientes, as exigências para a melhoria contínua e a sofisticação das tecnologias de produção e de processamento da informação).

Na realidade, conforme é destacado por Pires (2020), as transformações ocorridas a nível da envolvimento das organizações tiveram inúmeras consequências, entre as quais o aumento da procura dos clientes. As necessidades de informação contabilística para a tomada de decisão e nas políticas de controle de gestão, necessitam de um maior conhecimento sobre o meio ambiente das organizações. Com isto, torna-se necessário promover a caracterização do meio ambiente das organizações sustentáveis, de maneira a conhecer algumas características que influenciam a incerteza.

Assinala Pires (2020) que as alterações ocorridas no ambiente organizacional alteram as estruturas e processos internos das mesmas e aumentam a incerteza. Em consequência, a gestão depara-se com maiores necessidades de informação para fins de planeamento, controle e tomada de decisão. É no sentido de suprir essas necessidades que as organizações passarão a desenvolver os seus sistemas de contabilidade de gestão. Para tal são implementadas práticas de contabilidade de gestão. Estas, por seu lado, para além da tradicional informação financeira, relacionada ao fornecimento de informação financeira e não-financeira orientada para o futuro e sobre o interior/exterior da empresa. Deste modo, as necessidades de informação contabilística confiável e de eficazes políticas de controle de gestão surgem como consequências diretas das mudanças a ocorrer no meio ambiente organizacional e nos elevados níveis de incerteza daí advindos.

Para explicar a instabilidade do meio ambiente no seio das organizações, Pires (2020) aponta para diferentes métodos de produção/marketing destinados a atrair diferentes clientes, para além da existência de distintas linhas de produtos e pela utilização de diferentes práticas de gestão. Por fim, há que considerar a disponibilidade dos recursos e o grau de competitividade da própria envolvimento, evidenciada pela concorrência a nível dos preços, produtos, mercados e tecnologias, escassez de materiais e mão-de-obra, pelas exigências a nível da responsabilidade socioambiental, e por constrangimentos de ordem legal, política

e econômica. Por outro lado, a incerteza resulta da existência de operações cada vez mais globais, do aumento da concorrência e das exigências para a melhoria contínua.

A incerteza do meio ambiente empresarial considera a falta de informação útil para a tomada de decisão e a imprevisibilidade dos efeitos dos fatores externos no sucesso ou fracasso de um negócio. Esta falta de informação está relacionada com o planejamento da atividade da organização e com os níveis de produção e/ou prestação de serviços.

CONCLUSÕES

O meio ambiente no qual operam as organizações apresenta níveis altos de turbulência, fato que confere graus extremamente elevados de incerteza à sua envolvimento externa, o que exige práticas de intervenção, por parte delas, cada vez mais focadas na estratégia.

Deste modo, a fim de ultrapassar a total instabilidade da sua ambiência externa, de modo a vencer-lhe a elevada instabilidade dos sistemas a gestão das empresas confere à estratégia um papel fundamental no sentido de ultrapassar as restrições do meio ambiente externo. A componente estratégica atua, num primeiro momento, como uma âncora, de modo a situar a empresa num determinado plano, para, num segundo momento, atuar como uma bússola, de modo a orientá-la para o destino correto.

O fato é que a função estratégica assume cada vez mais importância na vida das empresas/organizações, como forma de assegurar a sua marcha e garantir o seu bom desempenho, uma vez neutralizada a elevada imprevisibilidade das ações do meio ambiente a elas externo. Deste modo, a componente estratégica, ao analisar as informações e as variáveis afetas à envolvimento externa, mais dará ciência à organização acerca das suas situações e das suas prováveis evoluções, de modo a reduzir o nível da incerteza e o grau de risco, definindo assim o plano de gestão estratégico.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, R. C. D.. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

GARDELIN, J. P.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A.. A percepção da incerteza ambiental e do comportamento estratégico no processo de formação de estratégias em pequenas empresas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5. **Anais**. Porto Alegre, 2011.

GARDELIN, J. P.; OLIVEIRA, D. P.; GUARESCHI, A.; ANTUNES, M. P.. A incerteza ambiental: uma análise da percepção dos gestores das indústrias da associação comercial e industrial de Tapejara/RS nos anos de 2009 e 2015. In: **Territórios, redes e desenvolvimento regional**: perspectivas e desafios. Santa Cruz do Sul, 2017.

MICULESCU, C.. Directions for Improvement of Managerial Accounting Economic Entities in Romania, in the Current Economic Context. **Seria Științe Economice - Timișoara**, v.18, n.2, p.115-120, 2012.

PERMINOVA, O.; MAGNUS, G.; WIKSTRO, K.. Defining uncertainty in projects: a new perspective. **International Journal of Project Management**, v.26, n.1, p.73-79, 2008.

PIRES, R. A. R.. **Incerteza da envolvente organizacional, necessidades de informação contabilística e práticas de contabilidade de gestão**: o caso da indústria transformadora a operar em Portugal. Tese (Doutorado) – Escola de Economia e Gestão, Braga, 2010.

RUSSO, R. F. S. M.; SBRAGIA, R.. Incerteza imprevisível em projetos inovadores: criando sentido com a gestão de projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, n.2, p.24-39, 2014.

SANT'ANA, C. F.; PADILHA, D. F.; LAVARDA, C. E. F.. Incertezas Estratégicas e Riscos no Sistema de Controle Gerencial das Cooperativas de Crédito. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v.7, n.4, p.665-687, 2015.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da Sustenere Publishing, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.