

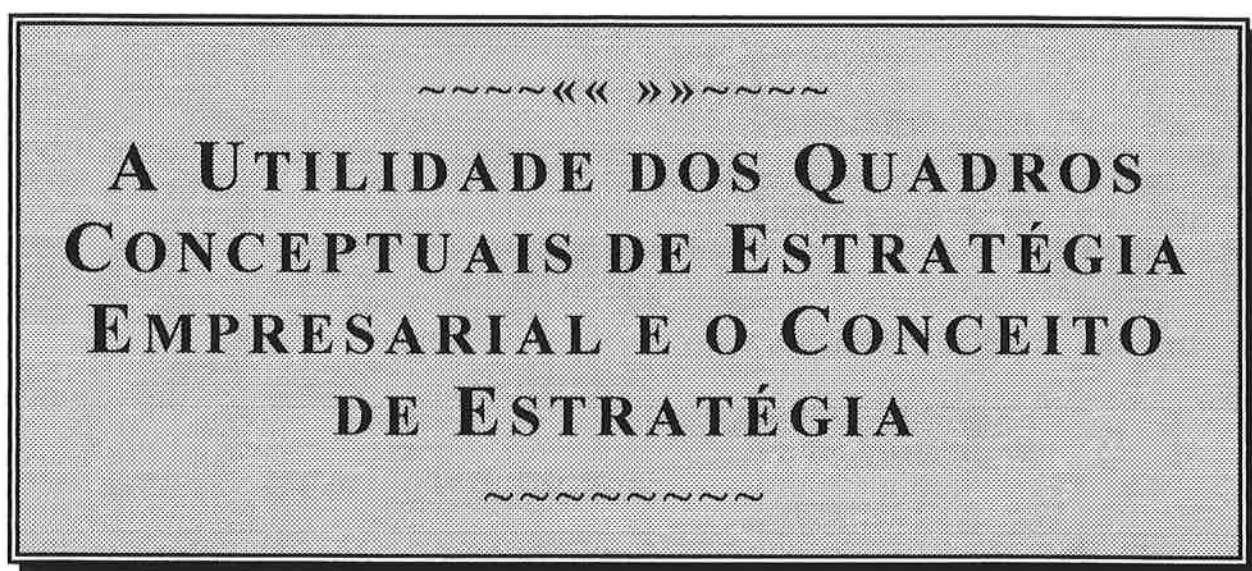
INDEG/ISCTE

1992/1995

MESTRADO EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

GESTÃO, ESTRATÉGIA E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

DISSERTAÇÃO SUBORDINADA AO TEMA:



A SUBMETER PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTOR EDUARDO GOMES CARDOSO

AUTOR:

CARLOS JOAQUIM FARIAS CÂNDIDO

LISBOA, 25 DE MAIO DE 1995

~~~~~««»»~~~~~  
**AGRADECIMENTOS**  
~~~~~

A realização deste trabalho não teria sido possível sem o apoio que as pessoas da minha família me deram sempre. Quero pois agradecer-lhes, em particular aos meus pais, à minha avó Maria do Carmo e ao meu tio José João.

Quero também agradecer ao professor Eduardo Gomes Cardoso, uma pessoa excelente e admirável, pela forma como foi capaz de me orientar nos últimos meses.

~~~~~<<<>>>~~~~~  
**RESUMO**  
~~~~~

A incerteza, a complexidade, a imprevisibilidade, o paradoxo, a turbulência e o caos são termos que entraram, nestes últimos anos, no vocabulário dos gestores e dos teóricos da gestão. Face à rápida mudança da envolvente, implícita nestas expressões, a estratégia e a organização das empresas sofre transformações mais ou menos profundas e mais ou menos frequentes. Esta instabilidade combinada com as soluções descobertas por algumas empresas e as apontadas por certos gurus da gestão, colocam a dúvida sobre a utilidade da estratégia. Estratégia que é considerada por muitos como uma orientação geral predeterminada e duradoura.

Inúmeros métodos e modelos foram desenvolvidos durante a segunda metade do século para apoio à formulação/implementação da estratégia empresarial. Uns reformulados, uns novos e outros menos revolucionários do que apregoam os seus autores, todos continuam a prometer melhores performances às empresas que os adoptam. Todavia, a "guerra" entre as empresas de consultoria de gestão e os pobres resultados obtidos por diversas empresas, aliados à mudança frenética, parecem querer denunciar a inadequação das "receitas" estratégicas.

Uma revisão, síntese e crítica dos vários métodos e modelos existentes porá em destaque as suas vantagens, mas também as suas limitações. A partir da discussão em torno da utilidade destes modelos e da estratégia em geral, formularemos um "modelo" lato e contingencial da estratégia, cujos vértices fundamentais são: a atitude estratégica, o conceito, o processo de formulação/implementação e o conteúdo da estratégia empresarial. A atitude estratégica, elemento crítico do "modelo", tem como característica central a postura filosófica de interrogação permanente; uma postura imprescindível à (re)construção dos modelos mentais dos estrategos, à inovação e à descoberta de soluções novas para os problemas, aparentemente paradoxais com que a empresa se confronta.

~~~~~««»»~~~~~  
**ABSTRACT**  
~~~~~

Uncertainty, complexity, unpredictability, paradox, turbulence and chaos are all words which have recently entered the vocabulary used by managers and management theorists. Confronted with the rapid environmental changes, that are implicit in these words, strategy and organization of firms both suffer profound and frequent transformations. This instability, combined with the solutions found by some firms and those indicated by some management gurus, places a doubt on strategy's utility. Strategy that is viewed by many as a general predetermined and lasting orientation.

Countless methods and models have been developed during the second half of this century to aid and support the business strategy formulation/implementation process. Some are new, some renewed and others are less revolutionary than proclaimed by their proponents, but they all continue to promise better performances to the firms that adopt them. Nevertheless, the "war" between business advisors and the poor results obtained by firms, combined with the frenetic environmental changes, seemingly denounce the inadequacy of the strategic "recipes".

A study, synthesis and critique of some of those methods and models will reveal evidence of their advantages, but also of their limitations. Beginning with the discussion about the usefulness of the models and the usefulness of strategy in general, we will put together a general contingent "model" of strategy. The fundamental elements involved in the construction of this "model" are: the strategic attitude, the concept of strategy, the formulation/implementation process and the business strategy content. The strategic attitude, which is a critical element in the "model", has a central characteristic: a permanently questioning philosophical posture. This is undeniably necessary to the (re)construction of the strategist's mental models, to innovation and to the discovery of new solutions to the problems that he confronts.

~~~~<<>>~~~~  
**SUMÁRIO**  
~~~~~

I - INTRODUÇÃO.	5
1 - O contexto em que se inserem as organizações empresariais:	6
1.1 - Crise da Previsão e da Prospectiva?	6
1.2 - Incerteza, Complexidade, Imprevisibilidade, Paradoxo.	7
2 - Objectivos do trabalho e temas abordados.	18
II - OS QUADROS CONCEPTUAIS E A UTILIDADE DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.	20
3 - Conceitos prévios.	21
4 - Conceito de estratégia, conteúdo e sua evolução:	24
4.1 - Definições de estratégia.	24
4.2 - A decisão e os princípios da estratégia.	30
4.3 - Estruturas e elementos do conteúdo da estratégia.	33
4.4 - Os modelos integradores de Whittington e Hart.	33
5 - Modelos de análise estratégica:	40
5.1 - O modelo LCAG.	40
5.2 - O modelo da Boston Consulting Group e a Matriz BCG1.	46
5.3 - O método da Shell: a <i>Directional Policy Matrix</i> (matriz Shell/DPM).	51
5.4 - O modelo da Arthur D. Little (ADL).	55
5.5 - Os modelos de análise estratégica de Porter.	60
5.6 - A matriz dos sistemas concorrenciais (BCG2).	77
5.7 - O modelo HEC: vias de desenvolvimento para a empresa.	79
5.8 - A gestão estratégica de Ansoff.	82

5.9 - O quadro 7-S da McKinsey.	106
5.10 - A prospectiva estratégica de Godet.	112
5.11 - Outros modelos e matrizes de análise.	121
6 - A utilidade dos modelos e da estratégia.	123
7 - Conclusões:	141
7.1 - O que não é/não deve ser a estratégia.	141
7.2 - O que é a estratégia?	145
7.3 - A importância da interrogação permanente ou filosófica para a estratégia.	147
7.4 - Um "modelo" contingencial da estratégia.	153
Apêndice - Pistas para novas investigações.	159
Bibliografia.	160

~~~~~««I»»~~~~~

# INTRODUÇÃO

~~~~~

~~~~«1»~~~~

## O CONTEXTO EM QUE SE INSEREM AS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

~~~~~

Nada podia ser mais óbvio de que a terra é estável e imóvel, e nós somos o centro do universo. A ciência moderna ocidental tem o seu início na negação deste axioma do senso comum. Essa negação, o nascimento e o protótipo dos paradoxos soberanos da ciência, seriam o nosso convite para um infinito mundo invisível. Assim como o saber levou Adão e Eva a descobrir a sua nudez e a cobri-la, assim o saber culposo deste simples paradoxo - que a Terra não era tão central nem tão imóvel como parecia - levaria o homem a descobrir a nudez dos seus sentidos. O senso comum, alicerce da vida quotidiana, não podia continuar a servir para reger o Mundo. Quando o conhecimento «científico», produto sofisticado de instrumentos complicados e cálculos subtis, forneceu verdades inatacáveis, as coisas nunca mais foram o que pareciam.

Daniel J. Boorstin

Os descobridores

O paradoxo abre uma nova via; não é o último ponto do conhecimento - aliás, mostra que este último ponto não existe - mas, pelo contrário, o ponto de partida dum outro conhecimento, o conhecimento das realidades essenciais a que Platão chamava Ideias.

Bruno Jarrosson

Convite a uma Filosofia do Management

1.1 - Crise da Previsão e da Prospectiva?

Ganha cada vez mais adeptos a designada Teoria do Caos. Esta demonstra que em certos contextos, o determinismo das grandes causas não funciona e que uma pequena mudança imperceptível e aparentemente sem importância pode ser o motivo de drásticas transformações nos equilíbrios actuais. Este efeito ampliador das "pequenas e invisíveis causas" é muitas vezes apelidado de "efeito borboleta" ou, mais formalmente, denomina-se por *feedback* positivo.

...os aspectos desordenados dos fenómenos são os mais importantes. Antes da teoria do caos, por exemplo, os cientistas ensinavam-nos que os grandes efeitos eram geralmente resultados de grandes causas. Agora os defensores do caos estão sugerindo que as "pequenas mudanças nas condições iniciais" têm enormes consequências.¹

Cada vez mais autores negam a utilidade dos métodos de previsão, por mais complexos que sejam. Michel Godet apontou, há vários anos, as deficiências da "Previsão Clássica": visão parcelar; variáveis quantitativas e objectivas; relações estáticas; estruturas constantes; futuro prede-

¹PETERS, Tom, «A Exaltação da Desordem, ou Aprender a Amar o Acaso», Rompendo as Barreiras da Administração. A Necessária desorganização para enfrentar a realidade, Editora Harbra, São Paulo, 1993, pág. 560.

terminado, resultando da extrapolação do passado; ignorância das estratégias dos actores e estímulo numa atitude passiva ou adaptativa em vez de activa e criativa.²

A solução apresentada por Godet consubstancia-se num conjunto de novos métodos e numa atitude diferente. Trata-se da Prospectiva. A Prospectiva têm uma visão global e sistémica (admite que tudo muda e nada permanece necessariamente igual); usa variáveis quantitativas e qualitativas, quantificáveis ou não, variáveis subjectivas e variáveis conhecidas ou escondidas; considera as relações e as estruturas como sendo evolutivas; admite que o futuro é a razão de ser do presente, que é múltiplo, incerto e criado pelo Homem. Utiliza métodos especiais, nomeadamente, a análise estrutural, a análise de estratégias dos actores e a construção e probabilização de cenários.

Outros, como Porter, reconheceram também a importância da prospectiva e ensinam métodos alternativos para a construção de cenários.³ Mas mesmo estes métodos têm críticos na área da gestão.

Imaginar *escenarios* ha consistido siempre en reproducir fórmulas antiguas e coetáneas; ...; es, en fin, aceptar que lo que debe inspirar nuestros actos es ora el futuro de épocas pasadas, ora el presente de los aventajados. Pero la imitación - por mucho que se disfarce de creatividad - solo conduce [...] las empresas a la cristalización o [...] a la petrificación [...] O quizá, todo lo mas, a la mera existencia vegetativa...⁴

Ou, como admite o próprio Porter: «Os cenários podem ajudar a estimular os gerentes a fazer as suas suposições implícitas sobre o futuro explícito e a extrapolar o pensamento convencional existente.»⁵ «...os cenários [...] não podem garantir a criatividade, mas aumentar bastante a probabilidade.»⁶ Aparentemente, o método não garante a criatividade (a invenção do futuro), nem a construção de cenários que pelo menos definam um intervalo contendo algo próximo do futuro que se irá concretizar. Assim, face à total imprevisibilidade - sintetizada na expressão "efeito borboleta" - também a prospectiva, método mais completo e complexo de visionar o futuro, é relativizada, parecendo, contudo, continuar sem alternativa melhor.

Face à impossibilidade de conhecer exacta e antecipadamente o futuro, resta-nos compreender melhor o passado e o presente, na esperança de poder perceber assim algumas das tendências importantes do futuro. Esta compreensão passa pelo entendimento de algumas das características abstractas mais marcantes da actualidade: a incerteza, a complexidade, a imprevisibilidade e o paradoxo.

1.2 - Incerteza, Complexidade, Imprevisibilidade e Paradoxo

Ouçamos Boaventura de Sousa Santos:

A distinção dicotómica entre ciências naturais e ciências sociais deixou de ter sentido e utilidade. [...] Os avanços recentes da física e da biologia põem em causa a distinção entre o orgânico e o inorgânico, entre seres vivos e matéria inerte e mesmo entre o humano e o não humano. [...] E quer num quer noutros reconhecem-se propriedades e comportamentos antes conside-

²GODET, Michel, *Crise de la Prévision, Essor de la Prospective*, PUF, Paris, 1977, pág. 60.

³PORTER, Michael, *Vantagem Competitiva, Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, Editora Campus, 1989, pág. 411.

⁴GÓMEZ-PALLETE, Felipe, «Estrategia Empresarial Ante el Caos», *Estrategia Empresarial Ante el Caos*, Colección Empresa y Humanismo, Ediciones RIALP, Madrid, 1993, pág 31.

⁵PORTER, Michael, *Vantagem Competitiva, Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, Editora Campus, 1989, pág. 412.

⁶PORTER, Michael, *Vantagem Competitiva, Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, Editora Campus, 1989, pág. 443.

rados específicos dos seres humanos e das relações sociais. [...] É como se o homem e a mulher se tivessem lançado na aventura de conhecer os objectos mais distantes e diferentes de si próprios, para, uma vez aí chegados, se descobrirem reflectidos como num espelho. [...] a excessiva parcelização e disciplinarização do saber científico faz do cientista um ignorante especializado e isso [...] acarreta efeitos negativos. [...]

No paradigma emergente o conhecimento é total, tem como horizonte a totalidade universal [...] ou a totalidade indivisa [...] Mas sendo total, é também local. Constitui-se em redor de temas que em dado momento são adoptados por grupos sociais concretos como projectos de vida locais, sejam eles reconstituir a história de um lugar, manter um espaço verde, construir um computador adequado as necessidades locais, fazer baixar a taxa de mortalidade infantil [de pessoas ou de organizações], inventar um novo instrumento [...] A fragmentação pós-moderna [do conhecimento] não é disciplinar e sim temática. Os temas são galerias por onde os conhecimentos progredem ao encontro uns dos outros. Ao contrário do que sucede no paradigma actual, o conhecimento avança à medida que o seu objecto se amplia, ampliação que, como a da árvore, procede pela diferenciação e pelo alastramento das raízes em busca de novas e mais variadas interfaces.

[...] A ciência do paradigma emergente, sendo, como deixei dito acima, assumidamente analógica, é também assumidamente tradutora, ou seja, incentiva os conceitos e as teorias desenvolvidos localmente a emigrarem para outros lugares cognitivos, de modo a poderem ser utilizados fora do seu contexto de origem.

Boaventura de Sousa Santos⁷ começa, neste trecho, por nos procurar com o alargamento das fronteiras do conhecimento, mas deixa uma esperança: os conhecimentos, os métodos e os conceitos das várias disciplinas podem ajudar outras a evoluir na compreensão dos fenómenos e na resolução dos problemas práticos que se põem ao Homem.⁸ Naturalmente, a gestão e a estratégia não são excepções. Justifica-se, pois, a afirmação de que a gestão e a estratégia são pluridimensionais e pluridisciplinares. A diversidade de disciplinas envolvidas na estratégia é sinónimo da multiplicidade de causas e fenómenos que a afectam, isto é, da sua complexidade e instabilidade. Estas duas últimas explicam a incursão da teoria do caos na gestão e na estratégia. Como Gleick afirma: «Chaos breaks across the lines that separate scientific disciplines. Because it is a science of the global nature of systems, it has brought together thinkers from fields that had been widely separated.»⁹

Reunir especialistas de vários campos do saber é uma forma de facilitar a descoberta de vias para a resolução dos problemas estratégicos das empresas, caracterizados pela incerteza, imprevisibilidade, complexidade e paradoxo.

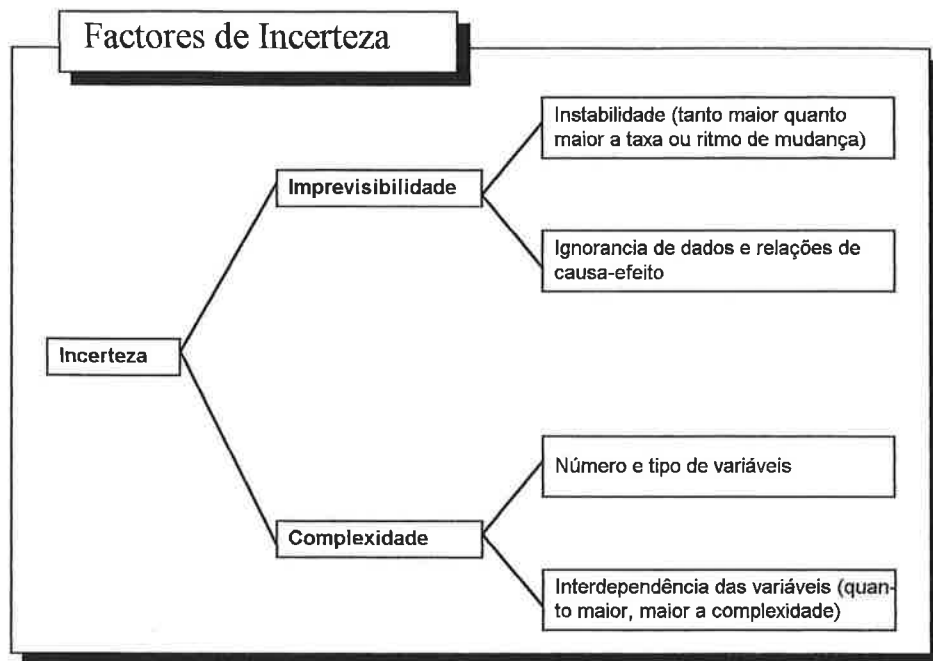
O mundo actual caracteriza-se essencialmente por um grau crescente de incerteza, isto é, por um conjunto de dúvidas, que se colocam a todos os que pretendem tomar alguma decisão estratégica. O modelo de Lawrence¹⁰, evidencia o conjunto de factores cumulativos de que resulta a incerteza:

⁷SANTOS, Boaventura de Sousa, Um Discurso sobre as Ciências, Coleção Histórias e Ideias, Edições Afrontamento, 1987, págs. 37 a 48.

⁸Entretanto, será realmente despicienda a parcelização disciplinar ou será complementar da parcelização temática?

⁹«O caos deita abaixo as linhas que separam as disciplinas científicas. Porque se trata de uma ciência da natureza global dos sistemas, reuniu pensadores de campos que tinham estado largamente separados.» In GLEICK, James, Chaos: Making a New Science, Abacus, Londres, 1994, pág. 5.

¹⁰O modelo de incerteza de Lawrence é sedutor. Parece-nos quase completo e, ao mesmo tempo, simples. Não se atem a fontes específicas de incerteza e procura ser generalizante. Terá sido introduzido no livro de 1967, *Organization and Environment*, mas só foi clarificado num artigo de 1981. O modelo é apenas parte do modelo mais amplo designado por: The Adaptation Model, descrito nesse mesmo artigo. Este último modelo procura fazer a ligação entre os tipos organizacionais e a envolvente, caracterizada em termos de (1) grau de incerteza e (2)



Mas não se trata só de imprevisibilidade e complexidade.

...as contradições e surpresas do paradoxo vão fazer parte [do] futuro [...] A aceitação do paradoxo como uma característica da nossa vida é o primeiro passo [...] O paradoxo vejo-o eu agora como inevitável, endêmico e perpétuo. Quanto mais turbulentos os tempos, tanto mais complexo o mundo, tanto mais os paradoxos.¹¹

A polaridade existente em muitas variáveis faz emergir o conceito de **paradoxo**, que transtorna ainda mais os dirigentes das organizações. Paradoxo é definido por Van de Ven e Poole do seguinte modo: «[the] simultaneous presence of two mutually exclusive assumptions or statements; taken singly, each one is true, but together, they are inconsistent».¹² Podemos chamar-lhe **dilema**, pois, aparentemente, somos obrigados a escolher entre duas alternativas que não nos satisfazem.

Todos sabemos que o nosso mundo é marcado por contradições e até por aberrações: sejam as situações e os acontecimentos para os quais não se encontra justificação, sejam as injustiças e as desigualdades, ... Algumas vezes, também, parece-nos que opções totalmente opostas produzem os mesmos resultados (indesejados). Ou ainda, que as escolhas se fazem entre pólos distintos da mesma variável, cada um com as suas vantagens e desvantagens, não se divisando

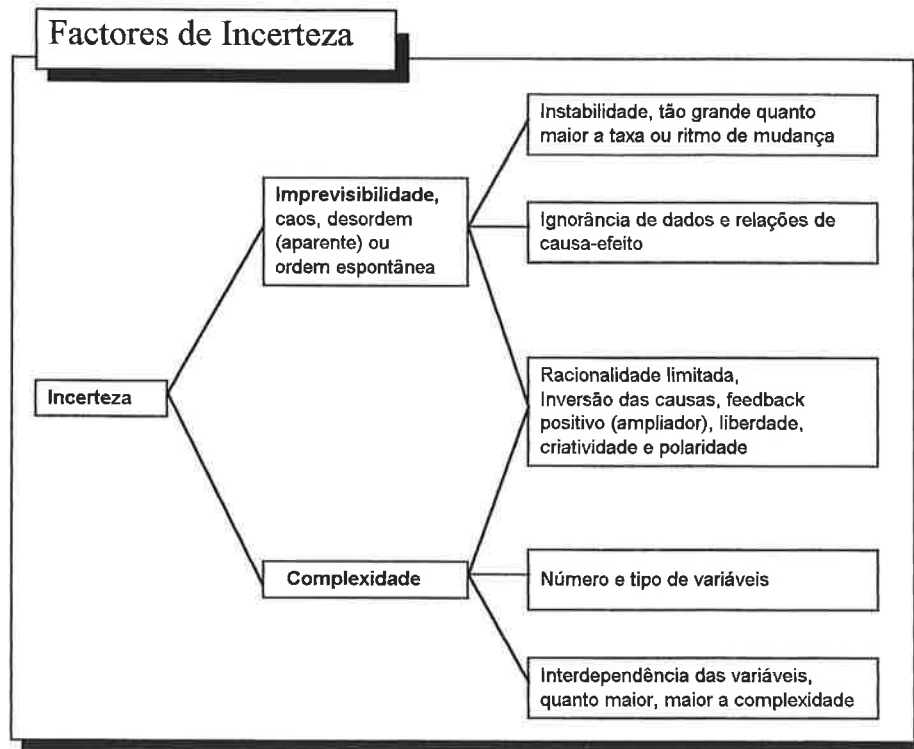
tensão provocada pela procura de recursos. A sua importância pode ser atestada pela afirmação de Hrebiniak: «...it clearly was the pioneering study of Lawrence and Lorch (1967) that had the greatest impact on subsequent thinking about the centrality of the environment in modern paradigms of organizational design and behavior.» Cf. LAWRENCE, Paul R., «Organization and Environment Perspective», in VAN DE VEN, Andrew e JOYCE, William F., Perspectives on Organization Design and Behavior, John Wiley & Sons, 1981; e HREBINIAK, Lawrence G., «The Organization and Environment Research Program: Overview and Critique», in idem, *ibidem*.

¹¹HANDY, Charles, A Era do Paradoxo, Dar Sentido aos Desafios do Futuro, Coleção Pensar a Gestão, Edições CETOP, 1994, págs. 23 e 24.

¹²Citados por CARDOSO, E. Gomes, «For a New Management Paradigm, Metaphors and Contradictions», Comunicação apresentada ao «First South China International Business on Planning, Developing Markets and Information Technology», Macau/Hong Kong, Março de 1994.

uma solução óptima¹³. Estes são alguns exemplos de paradoxos, assunto a que ainda voltaremos nos capítulos 6 e 7 para explicar que o paradoxo é uma forma incorrecta de ver os problemas. Antes, porém, queremos acrescentar que cada solução encontrada para um problema não serve de exemplo a outras organizações. A **contingencialidade** caracteriza os problemas/soluções do nosso mundo.

No esquema seguinte mostramos a nossa tentativa de adaptação do modelo de Lawrence, integrando-lhe os conceitos de paradoxo, de contingencialidade, de racionalidade limitada e outros.¹⁴



Jarrosson¹⁵ aponta sete causas da complexidade ou, como lhes chama, «sete razões simples de pensar complexo». As causas são:

Inconcludência e incompletude - Não há nada que se resolva definitivamente, pois tratar de um problema dá origem, muitas vezes, a que apareçam outros. No domínio da empresa, nenhuma vitória é definitiva, tudo o que é adquirido pode ser posto em causa. [...]

Contradição do todo e das partes - Esta contradição exprime-se assim: o todo é, ao mesmo tempo, mais e menos do que as partes. [...] A união das diferentes partes [da empresa] é, pois, simultaneamente factor de enriquecimento e empobrecimento. [...]

Emaranhado das causalidades [ou ciclos viciosos e virtuosos] - Princípio do termóstato: o radiador comanda a temperatura, e a temperatura comanda o radiador. Estas causalidades circulares aparecem permanentemente na empresa: o *management* produz a empresa e a empresa produz o *management*. Qualquer decisão tem consequências imprevistas, senão imprevisíveis.

¹³É preferível, aliás, só é viável uma solução satisfatória que não exclua *stakeholders*. *Stakeholders* são todos os interessados na empresa: aliados, concorrentes, fornecedores, clientes, trabalhadores, accionistas, sindicatos, entidades patronais, Estado, governo, poder local, grupos ecologistas e universidades, entre outros.

¹⁴Não ignoramos que a ideia de contingencialidade foi introduzida por Lawrence e Lorch em 1967.

¹⁵JARROSSON, Bruno, *Convite a uma Filosofia do Management*, Col. Sociedade e Organizações, Instituto Piaget, Lisboa, 1994, pág. 159.

Auto-organização - Uma ordem imprevista pode emergir da desordem. [...] deve ser respeitada a ordem autogerada? [...] os comunistas dos países de Leste cometeram um erro ao destruir a ordem autogerada, que é o mercado [...]

Conjunção permanente da ordem e desordem - A ordem tem, espontaneamente, tendência a desaparecer, mas, paralelamente, qualquer forma de ordem nasceu de uma desordem inicial. Certas empresas contratam, deliberadamente, um número limitado de pessoas atípicas para favorecer a emergência de inovações. Dois perigos para a empresa: a ordem e a desordem. [A ordem pode destruir a empresa por conduzir à rotina, a desordem tem a vantagem de andar associada à inovação, mas é também desintegradora - ambas as soluções podem ser fonte de problemas. Brenda Zimmerman, por exemplo, aconselha uma combinação equilibrada de ambas¹⁶.]

Aprofundemos um pouco este aspecto, sem nos esquecermos que estamos tratando das causas da complexidade. É interessante notar que Hayek designa o caos por «ordem espontânea». Ele não concebe a ideia de desordem. Caos é um preconceito de alguns «reformadores políticos» incapazes de conceber outra ordem que não seja a imposta por uma entidade, como o governo¹⁷. Hayek pretende, deste modo, conferir ao conceito de ordem espontânea (desordem aparente) a naturalidade que lhe é merecida. A ordem existe, muitas vezes, sem ser criada deliberadamente. Tanto ao nível microscópico, como nas sociedades humanas e ao nível dos astros. Segundo Hayek, um tanto ambíguo, ela emerge das relações; não se percebe pelos sentidos mas apenas pelo intelecto. As pessoas seguem determinadas regras ou, melhor, agem de acordo com certas regularidades. Muitas pessoas nem as conseguem enunciar, mas agem de acordo com elas. Tais regras incluem normas morais, costumes e outras regularidades, por ex.: o desejo comum de trabalhar naquelas actividades mais bem remuneradas.

A vantagem mais evidente da ordem espontânea é, para Hayek, a sua capacidade de reter e utilizar mais informação que qualquer mente humana. O homem que cria uma ordem deliberadamente não pode reter tanta informação como a ordem espontânea. Só as organizações dotadas de uma ordem espontânea superam as limitações da mente humana.¹⁸ A desvantagem consiste em não permitir a consecução de um fim pré-determinado. Ninguém pode prever para onde irá uma sociedade civil ou uma empresa organizada desse modo.¹⁹

Felipe Gómez-Pallete, interroga-se também: será o caos um reino da desordem? Apoiando-se em Prigogine, conclui que se trata apenas de uma nova ordem que os homens não compreenderam ainda, mas donde poderão surgir novas estruturas e ordenamentos.²⁰

Caos ou ordem espontânea não é, bem entendido, sinónimo de confusão, adverte Ralph Stacey.²¹ Este autor acredita que vivemos num Mundo à beira da desagregação, em que os mecanismos de *feedback* positivo (*feedback* amplificador ou «efeito borboleta» - responsável pelo afastamento dos sistemas dum estado de equilíbrio rotineiro) e de *feedback* negativo (reductor das

¹⁶ZIMMERMAN, Brenda, «Teoria do Caos e Organizações Verdes», Revista Portuguesa de Gestão, II/92, Edição do Departamento de Gestão do ISCTE, pág. 24.

¹⁷HAYEK, Friedrich A., Derecho, Legislación y Libertad Vol. I: Normas y Orden, Union Editorial, Madrid, 1985, pág. 79.

¹⁸HAYEK, Friedrich A., Derecho, Legislación y Libertad Vol. I: Normas y Orden, Union Editorial, Madrid, 1985, pág. 108.

¹⁹«Por conseguinte é, totalmente impossível prever o futuro específico de tal sistema a longo prazo - é verdadeiramente incognoscível.» In STACEY, Ralph, A Gestão do Caos, Estratégias Dinâmicas de Negócios num Mundo Imprevisível, Biblioteca de Economia, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1994, pág. 25.

²⁰GÓMEZ-PALLETE, Felipe, «Estrategia Empresarial Ante el Caos», Estrategia Empresarial Ante el Caos, Colección Empresa y Humanismo, Ediciones RIALP, Madrid, 1993, pág.28.

²¹STACEY, Ralph, A Gestão do Caos, Estratégias Dinâmicas de Negócios num Mundo Imprevisível, Biblioteca de Economia, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1994, pág. 82.

causas de desvio em relação ao equilíbrio rotineiro) se combinam para manter uma situação ideal de «não-equilíbrio»²².

Desenvolvido este aspecto, retomemos as razões da complexidade, segundo Jarrosson:

Instabilidade - [...] a mais pequena variação pode provocar catástrofes. [Neste sentido, trata-se de *feedback* positivo ou «efeito borboleta».]

Dialógica - Uma mesma realidade salienta, muitas vezes, várias lógicas simultaneamente complementares, concorrentes e antagónicas. Conhece-se bem nas empresas a dialógica dos factores económico e social, ora complementares (quando tudo vai bem), ora contraditórios [por exemplo, quando há uma greve] ...

Este autor apresenta, noutro capítulo, mais razões da complexidade:

1 - a coexistência de diferentes representações da realidade por parte dos vários indivíduos, *racionalmente limitados*, apoiadas em níveis de aproximação à realidade não coincidentes. Por exemplo, «os níveis de organização da empresa: operacional [...], exploração [...], gestão [...], evolução [...] e mutação [...]» podem atribuir ao problema significações e antídotos paradoxais²³;

2 - a inversão de causas; ex.: «ao bloquear os alugueres, para ajudar os locatários, embarcam-se os mesmos locatários que não encontram mais apartamentos para alugar.»²⁴ A solução gera novos problemas; trata-se de uma causa de inconclusão e incompletude.

Algumas destas causas constituem casos particulares de paradoxo, outras são círculos virtuosos ou viciosos.

Será o período actual (marcado pela turbulência, incerteza, complexidade, imprevisibilidade e paradoxo) um período transitório? Felipe Gómez-Pallete²⁵ responde: sim! Acredita que a evolução histórica se pauta por uma sucessão intermitente de dois tipos de períodos (vide figura seguinte):

- um tipo marcado pelo determinismo - nestes períodos é possível discernir grandes tendências e usar modelos de previsão;

- outro marcado pelo acaso, turbulência ou caos - nestes períodos é inútil empregar modelos de previsão pois as tendências ainda não se começaram a evidenciar. São períodos de grandes mudanças, de revolução. Cada período destes dá origem a uma nova ordem. No caos formam-se as estruturas e as organizações de futuro. A confusão gerada pelas tentativas de resistência e, nalguns casos, de mudança perpetradas pelas organizações dominantes do passado e pelas novas organizações, totalmente inovadoras, algumas das quais dominarão no futuro, é de tal grandeza que poucos percebem o que está a acontecer.

Vivimos un momento crucial que es necesario concebir como un mar desordenado en donde las islas deterministas esperan su oportunidad. Llegada la hora, las nuevas leyes relegarán a un segundo plano al azar. Será una nueva época estable [previsível]²⁶.

²²STACEY, Ralph, A Gestão do Caos. Estratégias Dinâmicas de Negócios num Mundo Imprevisível, Biblioteca de Economia, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1994, pág. 80.

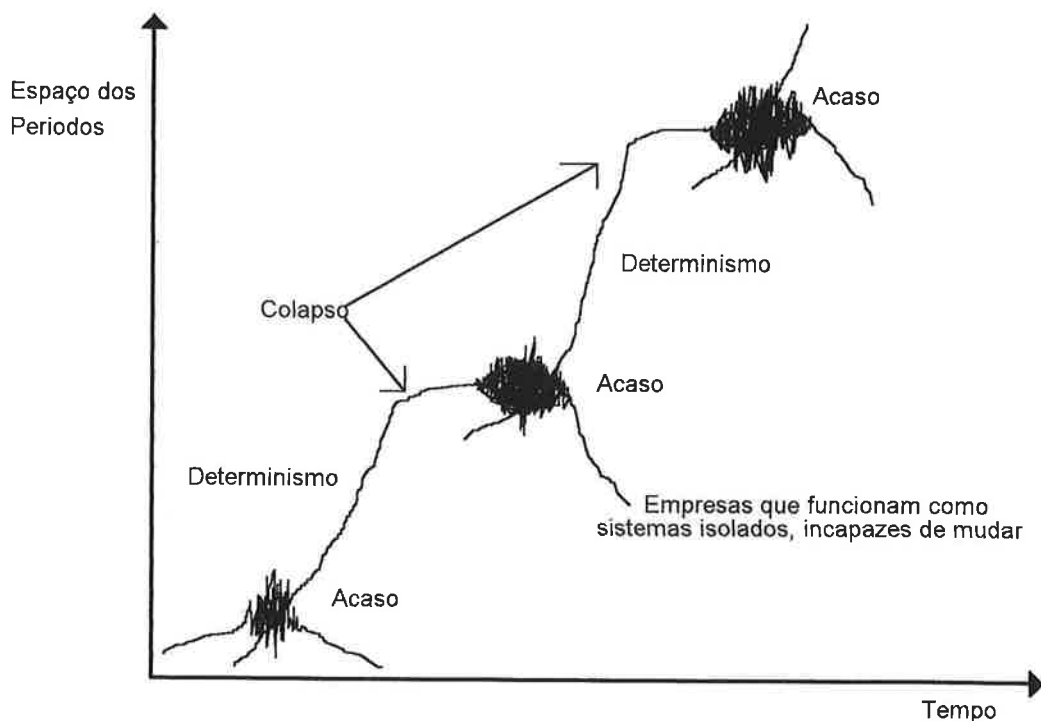
²³JARROSSON, Bruno, Convite a uma Filosofia do Management, Col. Sociedade e Organizações, Instituto Piaget, Lisboa, 1994, pág. 57.

²⁴JARROSSON, Bruno, Convite a uma Filosofia do Management, Col. Sociedade e Organizações, Instituto Piaget, Lisboa, 1994, pág. 64.

²⁵GÓMEZ-PALLETE, Felipe, «Estrategia Empresarial Ante el Caos», Estrategia Empresarial Ante el Caos, Colección Empresa y Humanismo, Ediciones RIALP, Madrid, 1993, pág. 32.

²⁶«Vivemos um momento crucial que é necessário conceber como um mar desordenado onde as ilhas deterministas esperam a sua oportunidade. Chegada a hora, as novas leis relegarão para um segundo plano o

Os períodos deterministas são períodos de crescimento. Os outros de colapso, de estagnação. Somente as empresas que, após o colapso, fazem as opções correctas podem sobreviver e evoluir para o novo período de crescimento.



Adaptado de Felipe Gómez-Pallete

Para Richard Day, o caos ou movimento errático, não só existe como muitas vezes se disfarça de ciclos. Nesse movimento errático, enumera Day alguns padrões de mudança, que classifica em vários tipos de dinâmicas: (1) dinâmicas simples (são os estados imutáveis ou de equilíbrio rotineiro, os ciclos e os estados de crescimento ou de declínio a taxas constantes); (2) dinâmicas convergentes (não são exactamente como as dinâmicas simples mas convergem para uma delas); e, (3) as dinâmicas complexas (são as flutuações não periódicas, as ondas sobrepostas e as mudanças de regime ou mudanças estruturais, numa palavra: a turbulência ou caos). Ponto fundamental, para Richard Day, é a evidência de que as dinâmicas simples e complexas podem combinar-se. Assim, um estado imutável pode dar origem a uma dinâmica complexa e do caos pode surgir a imutabilidade ou a estabilidade de um crescimento constante²⁷. É o que designa por *Multiple-Phase Dynamics*. Todavia, e nisto afasta-se de Gómez-Pallete, «...even when it is growing, the economy exhibits much greater complexity of behavior than can be described by

acaso. Será uma nova época estável.» in GÓMEZ-PALLETE, Felipe, «Estrategia Empresarial Ante el Caos», *Estrategia Empresarial Ante el Caos*, Colección Empresa y Humanismo, Ediciones RIALP, Madrid, 1993, pág. 34.

²⁷Apresenta um instrumento de análise deste fenómeno muito interessante, designado por diagrama de bifurcação. Obtém-se fazendo variar ao longo do eixo horizontal, por exemplo, um parâmetro duma equação diferencial e representando no eixo vertical (para cada valor desse parâmetro) todas as soluções da equação nos momentos t a $t+n$. Verifica-se, nestes diagramas, que a valores do parâmetro proporcionando a todos os momentos de t a $t+n$ uma mesma solução, sucedem-se outros valores que proporcionam uma quantidade, ora crescente ora decrescente, de soluções diferentes. Portanto, à medida que a estrutura da equação muda, evolui-se por entre fases de estabilidade e de turbulência. DAY, Richard H., *Complex Economic Dynamics, Vol. I: An Introduction to Dynamical Systems and Market Mechanisms*, The MIT Press, Massachussetts, 1994, pág. 20.

simple dynamics.» De facto, «Economic development involves changes not only in the level of various variables but in an economy's structure, that is, changes in the way the economy works. Such changes can involve advances in technology, modifications in organization, or the introduction of new rules of behaviour.»²⁸

A representação gráfica de Felipe Gómez-Pallete e as ondas sobrepostas de Richard Day, traduzem-se por um conjunto de curvas em S. Charles Handy admite que:

A Curva Sigmóide resume a história da própria vida. Começamos aos poucos experimentalmente e de forma hesitante, crescemos e depois diminuímos. É a história do Império Britânico - e do Império Russo e de todos os impérios sempre. É a história do ciclo de vida de um produto e da subida e queda de mais que uma empresa. Até descreve o curso do amor e das relações.

Descrito o modo como evoluem estas entidades, o problema que subsiste e explica a angústia dos nossos dias reside no encurtamento da duração destas curvas²⁹ e, portanto, dos períodos determinísticos. Stacey³⁰ descreve

... um mundo que se caracteriza bastante claramente pela estabilidade e pela instabilidade, pela previsibilidade e pela imprevisibilidade, pela regularidade e pela irregularidade, pela controvérsia e pelo consenso, pela intenção e pelo acaso. O mundo que enfrentam [os gestores] é ordem e desordem entrelaçadas.

Neste mundo, a evolução cada vez mais rápida das tecnologias existentes e o aparecimento de outras novas e de novos saberes (como a realidade virtual, a engenharia genética, a inteligência artificial, etc), a melhoria substancial (revolução) das vias e meios de comunicação e transporte, a supressão de barreiras alfandegárias dentro de grandes espaços económicos da Europa, América, Ásia e a nível geral mundial (G.A.T.T.), a internacionalização, a globalização das empresas, a mobilidade da procura por consumidores mais informados, inteligentes, educados e, portanto, mais sofisticados e exigentes, provocam o acelerar da mudança.³¹ Não sabemos se no futuro se alcançará um estágio de maior estabilidade. O facto é que, actualmente, subsistem ainda algumas constantes e paradoxos.

Handy identifica, na obra *A Era do Paradoxo*, nove paradoxos que resumimos:

- o paradoxo da inteligência - a inteligência é o activo mais importante; com ela podem adquirir-se todos os outros recursos. Assim ela «é a nova forma de propriedade. Infelizmente, não se comporta como qualquer outra forma de propriedade, nisso jaz o paradoxo.» (pág. 29) Não se pode transmitir a inteligência e é difícil impedir os trabalhadores mais qualificados de criar a sua própria empresa ou procurar melhor remuneração entre os concorrentes.

- os paradoxos do trabalho e da produtividade - «Ironicamente, quanto mais cotarmos o trabalho, menos trabalho pago se obtém [...] Qualquer trabalho que vale o seu preço é rapidamente transformado em negócio, em que poucos são bem pagos em vez de muitos mal pagos,

²⁸«...mesmo quando cresce, a economia exhibe muito mais complexidade do que pode ser descrito pela dinâmica simples.» De facto, «O desenvolvimento económico envolve mudanças não só no nível das variáveis mas também na estrutura da economia, isto é, mudanças na forma como a economia funciona. Tais mudanças incluem progresso tecnológicos, modificações da organização e a introdução de novas regras de comportamento.» In DAY, Richard H., Complex Economic Dynamics, Vol. I: An Introduction to Dynamical Systems and Market Mechanisms, The MIT Press, Massachusetts, 1994, págs. xvii a 32.

²⁹HANDY, Charles, A Era do Paradoxo, Dar Sentido aos Desafios do Futuro, Coleção Pensar a Gestão, Edições CETOP, 1994, pág. 54.

³⁰STACEY, Ralph, A Gestão do Caos, Estratégias Dinâmicas de Negócios num Mundo Imprevisível, Biblioteca de Economia, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1994, pág. 34.

³¹vide, por exemplo, LARA, Blas, «Orden y Desorden en la Empresa», Estrategia Empresarial Ante el Caos, Colección Empresa y Humanismo, Ediciones RIALP, Madrid, 1993, pág 109.

porque é dessa maneira que é eficiente.» (pág. 34) «Cotando o trabalho podemos destruir o trabalho...» (pág. 35)

- o paradoxo do tempo - «Alguns gastam dinheiro para poupar o seu tempo [compram equipamentos e serviços para lhes facilitar certas tarefas], outros gastam o seu tempo para poupar dinheiro [trabalham mais para não gastar em consumo]. Outros, mais uma vez, trocam dinheiro por tempo, preferindo trabalhar menos tempo por menos dinheiro [...] para viajar, para estudar...» (págs. 39 e 40)

- paradoxo dos ricos - «...teremos de investir nos nossos concorrentes potenciais [(países menos desenvolvidos)] a fim de alimentar o nosso próprio crescimento.» (pág. 41)

- paradoxo das organizações - «Mais do que nunca elas precisam de ser globais e locais ao mesmo tempo, ser pequenas de algumas maneiras mas grandes de outras, ser centralizadas em parte do tempo e descentralizadas na maior parte dele. Elas esperam que os seus trabalhadores sejam mais autónomos e mais de grupo, que os seus gestores deleguem mais e controlem mais. [...] os [negócios] bem sucedidos vivem com o paradoxo. Têm de ser planeados e todavia flexíveis, ser diferenciados e integrados ao mesmo tempo, ser vendedores por junto enquanto fornecem aos pequenos; têm de introduzir nova tecnologia mas permitem que os seus trabalhadores sejam donos do seu próprio destino; têm de encontrar processos de conseguir variedade, qualidade e moda, e tudo a baixo custo. [...] os gestores têm de ser "mestres de paradoxos", ... [têm de] gerir uma organização que não existe em qualquer sentido a que estamos habituados.» (págs. 42 e 43)

- paradoxo da idade ou do envelhecimento - cada geração exige o direito à diferença mas considera ou pretende que a geração seguinte seja igual à sua.

- paradoxo do indivíduo - «...precisamos dos outros para sermos verdadeiramente nós próprios. O "Eu" precisa de "Nós" para ser totalmente "Eu".» Se os americanos individualistas precisam de um pouco de trabalho de grupo para alcançar os japoneses, estes estão hoje à procura de algum desse individualismo. (pág. 45)

- paradoxo da justiça - Devemos dar a cada um o que merece? uma «recompensa por realizações ou uma punição por ofensas»? ou, ainda, o que cada um precisa?

Muitos outros paradoxos podem ser identificados. Um bem conhecido é o da estrutura dos capitais da empresa. Muitos capitais alheios significa alavancamento mas também dependência. Menos capitais alheios garante a independência mas implica menor rentabilidade dos capitais próprios. Apesar de todos os estudos teóricos, não foi possível determinar uma estrutura óptima. Essa estrutura óptima não existe. Outro paradoxo é o de que a mudança não muda. Outro ainda: a empresa precisa duma "ajuda" dos seus maiores concorrentes para ser a mais bem sucedida. Precisa que eles tentem conquistar, com todas as suas forças, a posição dela. Mais, diz Tom Peters, a empresa deve tentar destruir os seus produtos mais lucrativos. Tentar fazer aquilo que os seus concorrentes fariam para, antes deles, desenvolver melhores produtos.³² Nos termos de Porter, a empresa tem que destruir as suas vantagens competitivas actuais e criar novas, por forma a manter ou melhorar a sua posição.³³ E, mais outro paradoxo que chamaríamos de dificuldades informacionais. Paradoxalmente, na era da informação, da terceira vaga, em que prolifera a informação, em que os meios de comunicação se multiplicam e se tornam acessíveis a todos, a informação encerra algumas dificuldades:

³²PETERS, Tom, «Estratégias Violentas de Injecção de Mercado», Rompendo as Barreiras da Administração, A Necessária Desorganização para Enfrentar a Realidade, Editora Harbra, São Paulo, 1993, pág. 600.

³³PORTER, Michael E., A Vantagem Competitiva das Nações, Editora Campus, 1993, pág. 63.

1 - a informação veiculada é muitas vezes restringida, manipulada ou escondida. Jean-François Revel afirma³⁴: «aqueles que reúnem a informação parecem ter como preocupação dominante falsificá-la, e aqueles que a recebem elidi-la.» E, mais adiante: «Na realidade, a maioria das pessoas que criam jornais ou outros meios de comunicação fazem-no para imporem um ponto de vista e não para procurar a verdade. Simplesmente, mais vale o ar de procurar a verdade quando se quer impor um ponto de vista.»³⁵

2 - A informação recebida ou é ignorada, ou parcialmente interpretada ou, ainda, totalmente incompreendida. Muitas limitações e enviesamentos influenciam a colheita e o processamento de informação. «In particular, the [...] accumulation of redundant information, failure to seek possible disconfirming evidence, and overconfidence in judgement are liable to induce serious errors».³⁶

3 - Se parece abundante, quando se define um tema muito concretamente, percebe-se a sua insuficiência.

4 - Por outro lado, o excesso de informação pode ser desencorajante e pode até, dadas as limitações intelectuais humanas, criar a oportunidade para a construção de correlações ilusórias, de relações causais erradas ou de falsas analogias.³⁷

É com todos esses paradoxos que o gestor terá de saber lidar!?

Se não quiser ou não souber fazê-lo, o resultado para a sua empresa será o mesmo de um "sistema isolado", "fechado" ou "aberto": a repetição de estados anteriores de equilíbrio, enquanto possível, até à desintegração final.³⁸

A incerteza é tão incómoda que, por exemplo Porter, desenvolveu uma tipologia dos métodos (estratégias?) para com ela lidar. Este autor sugere cinco métodos básicos para ajudar à selecção da estratégia da empresa, os quais podem ser, inclusive, combinados ou usados em sequência lógica.

Na opinião de Tom Peters, todavia, a melhor forma de lidar com o caos consiste em aproveitá-lo. Como? Não perdendo tempo à procura da compreensão e lançando sucessivas iniciativas

³⁴REVEL, Jean-François, O conhecimento inútil, Colecção Estudos e Documentos, Ed. Europa América, Lisboa, 1989, pág. 13.

³⁵Idem, pág. 221.

³⁶«Em particular, a [...] acumulação de informação redundante, a incapacidade para procurar provas que contrariem [as suas convicções], e o excesso de confiança nos seus julgamentos são responsáveis por muitos erros» Cf. MAKRIDAKIS, Spyros e HOGARTH, Robin, «Forecasting and Planning: an Evaluation», Management Science, February, 1981, pág. 115.

³⁷Kieler e Sproul, citados por Cassidy. Cf. CASSIDY, John, «Strategic Issues Management: an Integrated Systems View», in DEAN, B. V., CASSIDY, John, Strategic Management: Methods and Studies, North-Holland, Amsterdam, 1990.

³⁸De acordo com Gómez-Pallete, os "sistemas isolados" não trocam energia nem matéria com a envolvente, a sua energia útil extingue-se e o sistema morre. Os "sistemas fechados" trocam apenas energia com o meio e vegetam em torno de um estado até que se cristalizam, cessando a actividade. Os "sistemas abertos" trocam energia e matéria, por isso realizam ciclos intermináveis de trocas, mantendo-se em funcionamento enquanto os fornecimentos continuarem. Estes sistemas não são capazes de se redesenhar ou recriar. Finalmente, os "sistemas afastados do equilíbrio" atingem (ciclicamente?) estados de confusão ou desordem muito grande, mas conseguem alcançar um novo estado de equilíbrio. A desordem gera uma nova ordem. Cf. GÓMEZ-PALLETE, Felipe, «Estrategia Empresarial Ante el Caos», Estrategia Empresarial Ante el Caos, Colección Empresa y Humanismo, Ediciones RIALP, Madrid, 1993.

até que alguma dê certo.³⁹ Este e outros pontos de vista (a analisar) lançam a dúvida: num contexto em que impera a incerteza, terá a estratégia alguma utilidade? ou deverá ela ser redefinida?

~

³⁹PETERS, Tom, «A Exaltação da Desordem, ou Aprender a Amar o Acaso», Rompendo as Barreiras da Administração, A Necessária desorganização para enfrentar a realidade, Editora Harbra, São Paulo, 1993, pág. 561.

~~~~««2»»~~~~

## OBJECTIVOS DO TRABALHO E TEMAS ABORDADOS

~~~~~

A grande razão justificativa deste trabalho reside na constatação, cada vez tornada mais clara, de que actualmente não há acordo sobre o que é, de facto: (1) a estratégia empresarial; (2) qual o seu conteúdo e processo de formulação; e (3) qual a sua utilidade, se alguma.

O tema fundamental da dissertação é o conceito de estratégia e a sua utilidade. Porém, do mesmo modo que, segundo alguns críticos, não se pode entender uma obra de arte sem conhecer o seu autor, o local e a época em que viveu, também não é possível compreender a estratégia sem conhecer o seu conteúdo e o processo pelo qual se formula/implementa.¹ Obviamente, também não podemos opinar acerca da utilidade da estratégia se não discutirmos o processo e conteúdo. É claro que o conteúdo depende do processo e a utilidade da estratégia, entre outras coisas, daqueles dois. Por estes motivos, dedicaremos a tais aspectos uma atenção suplementar.

Este trabalho não é um manual para o estudante, embora possa por ele ser utilizado. Não é um trabalho baseado na experiência profissional. Não é uma teoria; nem é totalmente *original*. Não é um conjunto de receitas; nem um conjunto de prescrições para o homem de empresa.

É uma apresentação e discussão de opiniões distintas. É uma procura de consenso ou de um conceito eclético.

Acreditamos na possibilidade de um consenso entre opiniões tão distintas. Pensamos consegui-lo com um "modelo" contingencial da estratégia (capítulo 7.4), cujos contornos irão tomando forma à medida que avançarmos na síntese e análise crítica de autores e respectivos modelos, a realizar nos capítulos 4, 5, 6, 7.1, 7.2 e 7.3

O capítulo 3 define previamente o conceito, o conteúdo, o processo de concepção e a implementação da estratégia. Faz a distinção entre cultura da empresa e clima empresariais; bem assim como entre gestor, estrategista, dirigente, CEO e líder.

O capítulo 4 faz a apresentação de (1) algumas definições de estratégia, lançando as primeiras divergências; (2) das características da decisão estratégica por oposição à tática e à operacional; (3) dos princípios da estratégia; (4) das estruturas e elementos componentes do conteúdo da estratégia; e (5) de dois modelos abrangentes, integradores de várias concepções estratégicas.

O capítulo 5 sintetiza, comenta e critica: (1) o modelo LCAG; (2) o modelo da Boston Consulting Group e a Matriz BCG1; (3) o método da Shell e a *Directional Policy Matrix*; (4) o modelo da Arthur D. Little (ADL); (5) os modelos de análise estratégica de Porter; (6) a Matriz dos Sistemas Concorrenciais (BCG2); (7) o Modelo HEC das vias de desenvolvimento para a empresa; (8) a gestão estratégica de Ansoff; (9) o Quadro 7-S da McKinsey; e (10) a prospectiva estratégica de Godet. Enumera, a terminar, outros métodos e modelos interessantes e, eventualmente, úteis.

¹Vide, por exemplo, PRAHALAD, C. K. e HAMEL, Gary, «Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Special Issue Summer 1994, pág. 11.

O capítulo 6 faz a confrontação das ideias de Learned, Christensen, Andrews e Guth (LCAG), Igor Ansoff, Martinet, Strategor, Mintzberg, Michel Robert, Prahalad e Hamel, Perlitz, Peters e Waterman, Oliver Williamson e outros. Entre estes autores há os que defendem a estratégia, os que a acusam e redefinem e, ainda, os que a rejeitam. Esta discussão será útil para a construção do nosso "modelo" contingencial da estratégia.

O capítulo 7 tenta (1) extrair conclusões acerca do que não é/não deve ser a estratégia; (2) explicar a importância da atitude filosófica na estratégia; e (3) generalizar um "modelo" contingencial da estratégia.

Não procuramos desenvolver metodologias para a análise ou para a formulação/implementação da estratégia. Não procuramos desenvolver um processo para a estratégia na empresa. Tão somente abordaremos a evolução das principais metodologias e modelos de análise e *produção* da estratégia para o desenvolvimento de uma perspectiva eclética (completa) da estratégia.

Assim, nesta dissertação, iremos acima de tudo (1) discutir a utilidade da estratégia; (2) defender a intromissão da filosofia na estratégia; e (3) definir um "modelo" contingencial da estratégia, cuja característica principal reside na identificação de quatro elementos: a atitude, o conceito, o processo e o conteúdo da estratégia (os quais poderão variar ao longo de quatro contínuos, conforme as características da empresa, do dirigente e do meio ambiente).

Finalmente, apontamos num pequeno apêndice algumas pistas para futuras investigações.

~~~~««II»»~~~~

**OS QUADROS  
CONCEPTUAIS E A  
UTILIDADE DA  
ESTRATÉGIA  
EMPRESARIAL**

~~~~~

~~~~««3»»~~~~ CONCEITOS PRÉVIOS

Por razões de coerência e de objectividade, tanta quanto possível neste campo, adoptaremos as seguintes definições:

Conceito de estratégia é uma definição do termo.

Conteúdo da estratégia é uma estratégia concreta que certa empresa pode adoptar em dado momento sob circunstâncias (parcialmente) conhecidas. O conteúdo pode ser teoricamente descrito de modo genérico, indicando-se os elementos básicos ou eixos estratégicos sobre os quais a empresa deve decidir.

Processo de concepção da estratégia é o modo pelo qual se chega à definição do conteúdo. É uma metodologia mais ou menos consciente e mais ou menos colectiva de elaboração duma estratégia.¹ O processo pode ser muito formal (**planeamento**), com todos os passos, datas, intervenientes e respectivos papéis definidos *a priori*, ou informal e emergente. Pode ser uma combinação de ambas as modalidades ou pode até nem existir. Caso em que a empresa continuará a seguir as suas últimas (e remotas) opções estratégicas.

O planeamento, processo formal de concepção da estratégia, dá origem a um documento escrito - **plano** - cuja forma e conteúdo varia geralmente de empresa para empresa. Pode ou não ser divulgado interna e/ou externamente, sob uma forma completa, incompleta ou até diferente da verdadeira.

Implementação é a execução da estratégia de acordo com a orientação dos planos e programas específicos, quando existam. Consiste em realizar determinadas acções concretas nos momentos adequados.

A separação entre formulação e implementação é um artifício para simplificar o entendimento. Do mesmo modo que quando se age não se pode esquecer o plano estratégico, também quando se planeia não se pode perder de vista as dificuldades levantadas pela implementação. Além disto, se a estratégia é emergente, formulação e implementação traduzem-se por uma dialéctica² do pensamento e da acção.

¹Um ponto de vista eclético é o de Eisenhardt. Concebe o processo como multifacetado: mais racional numas dimensões do problema que noutras, sofrendo a intromissão do poder político, da sorte, da intuição, das dificuldades cognitivas e do próprio envolvimento emocional.

Um outro ponto de vista, que reputaríamos de quase perfeito ou utópico (porque é, talvez, impossível gerar consensos entre todos os adversários da mesma espécie, isto é, entre os concorrentes directos) é aquele de Cassidy. Sugere que para cada problema se reúnam todos os interessados e assim, através da argumentação se chegue a uma percepção partilhada do problema e a uma solução colectiva, apontando, cada qual, a estratégia que satisfaz a si e aos outros. Vide EISENHARDT, Kathleen e ZBARACKI, Mark J., «Strategic Decision Making», *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992 e CASSIDY, John, «Strategic Issues Management: an Integrated Systems View», in DEAN, B. V., CASSIDY, John, *Strategic Management: Methods and Studies*, North-Holland, Amsterdam, 1990.

²Esta mesma palavra foi e é alvo de discussão entre filósofos, nomeadamente: Platão, Aristóteles e Hegel. Mintzberg não a terá utilizado no artigo *Crafting Strategy* por duas razões ligadas: para evitar aquela polémica e

Cultura será sempre entendida no sentido social e antropológico cultural, isto é, como conjunto de convicções, ideais, valores, normas, tradições, costumes ou padrões de comportamento, conhecimentos especiais, língua (linguagem própria da organização) e um sentir comuns, formados e transmitidos pela interacção social interna, pelo meio ambiente e por alguns dirigentes capacitados.

Cultura distingue-se de **clima**:

...enquanto a cultura insiste no que é comum na organização, no que é partilhado, o clima descreve igualmente o que é diferente ou contraditório.

Neste sentido, o clima apresenta uma visão da organização menos harmoniosa, mais conflituosa. [...]

[...] O clima é facilmente perceptível [...], enquanto a cultura pode ser difícil de perceber. A diferença mais nítida entre estas duas noções é que a cultura faz referência a representações simbólicas, enquanto o clima reagrupa as avaliações e as percepções pelos membros das características da organização de que fazem parte.

A metáfora meteorológica é rica. Pode comparar-se os conflitos às chuvadas ou às tempestades, as más comunicações ao nevoeiro, os períodos de pessimismo às nuvens, as correntes emocionais aos ventos.³

As expressões **gestor, estratega, dirigente, CEO e líder** são às vezes consideradas sinónimos, mas para alguns teóricos têm significados diferentes. As diferenças, todavia, costumam ser apenas de grau. Por essa razão empregaremos aquelas designações quase indiferentemente. A escolha dependerá da preferência do autor de que estejamos a falar ou da ênfase do assunto. Quando a ênfase residir em tarefas essencialmente operacionais e em preocupações de eficiência económica, preferiremos a designação de gestor. Quando quisermos realçar as preocupações estratégicas, falaremos de estratega. Estamos, todavia, conscientes que ambas as preocupações são/devem ser comuns a todos os homens incluídos naquelas designações e que, além disso, a intensidade das preocupações oscila no tempo e de acordo com o grau de incerteza (turbulência) ambiental.⁴ Queremos sublinhar que o estratega partilha a responsabilidade da formula-

para facilitar a compreensão. Todavia, resolvemos empregá-la aqui como um processo de confrontação entre o pensamento estratégico e o resultado da acção sob condições mutantes que leva a repensar e a agir novamente.

Talvez fosse útil trazer para o campo da estratégia o conhecimento destes filósofos. Os conceitos de dialéctica e de paradoxo estão ligados. Segundo o Dicionário da Filosofia: «Toda a realidade move-se dialecticamente e, portanto, a filosofia hegeliana vê em toda parte tríades de teses, antíteses e sínteses, nas quais a antítese representa a "negação" ou o "contrário" ou "o ser diferente" da tese, e a síntese constitui a unidade e ao mesmo tempo o acto de tornar verdadeiras uma e outra.» E, mais adiante sugere-se, com Engels e Marx, que essas oposições (paradoxos) são relativas e parciais. Existem, mas a sua rigidez e validade absoluta são introduzidas apenas pela nossa reflexão. In ABBAGNANO, Nicola, Dicionário de Filosofia, Editora Mestre Jou, São Paulo, 2ª Edição, 1982, pág. 255 e 256.

³BERTRAND, Yves, GUILLEMET, Patrick, Organizações: uma Abordagem Sistémica, Instituto Piaget, Lisboa, 1994, pág. 184.

⁴Luis Reto e Albino Lopes, por exemplo distinguem o gestor do líder. O gestor é um tecnocrata com preocupações de eficiência. O líder é um homem carismático com preocupações estratégicas, em particular, centradas na inovação. Para Hersey e Blanchard, podem existir vários tipos de líder. Certas características da empresa exigem determinado tipo de líder. Também, para Ansoff o gestor deve adaptar-se às circunstâncias; às circunstâncias da envolvente externa. Líder ou gestor, o dirigente tem características pessoais próprias e outras moldadas pela família e pela envolvente sócio-económica, cultural, etc. Estes pontos de vista contingenciais proporcionam um importante contributo para a concepção do nosso modelo integrador e contingencial da estratégia. Vide RETO, Luis, Liderança e Carisma - O Exercício do Poder nas Organizações, Editorial Minerva, Coleção Economia e Sociedade, 1991, pág. 81; ROSA, Luis, Cultura Empresarial - Motivação e Liderança - Psicologia das Organizações, Editorial Presença, Biblioteca de Gestão Moderna, 1ª Edição, Lisboa, 1994, pág. 309; e ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implantando a Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1992, pág. 343 e segs.

ção/implementação da estratégia com outros gestores da empresa, quando eles existam e que, algumas vezes, o estrategista se limita a ratificar as estratégias geradas por gestores, por investigadores, por homens do departamento de planeamento ou, até, pelo mais simples dos trabalhadores.⁵

⁵Vide, por exemplo, MINTZBERG, Henry, «The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management», *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, pág. 176 e 177; MINTZBERG, Henry, «The Fall and Rise of Strategic Planning», *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 1, January - February, 1994; e MINTZBERG, Henry, «Crafting Strategy», in PORTER, Michael e MONTGOMERY, Cynthia, (editores), *Strategy, Seeking and Securing Competitive Advantage*, A Harvard Business Review Book.

~~~~«4»~~~~ CONCEITO DE ESTRATÉGIA ~~~~~

«No princípio, - segundo o célebre versículo, - Deus criou o céu e a Terra» [Génesis, 1,1]. Não é claro porque o fez; mas logo depois quis iluminá-la. «Fiat lux!», recita-se na *Vulgata*, «e a luz fez-se» [ibid., 3]. Não foi dito como é que isso aconteceu, mas disse-se que a Deus a luz pareceu «boa» [ibid., 4], que Ele a separou das trevas, assim como, num momento seguinte, as águas por cima do firmamento se separaram das de baixo, bem como o molhado do seco. Escreveu-se depois que, só após ter avaliado uma segunda vez a sua obra como «boa» [ibid., 10], o Eterno se decidiu à criação do mundo vegetal, também ele logo de seguida considerado como «bom» [ibid., 12], tal como a criação, no quarto dia, do sol, lua e estrelas [ibid., 18]; no quinto, dos animais aquáticos e voadores [ibid., 25]. Finalmente, após ter criado o homem e depois de o ter posto a chefiar a Terra, as plantas e todos os animais, «Deus viu tudo aquilo que tinha feito, e com efeito era muito bom» [ibid., 2,2].

A criação do mundo, pelo menos pela forma como é descrita no livro do *Génesis*, podia conceber-se como resultado de uma determinada estratégia [...]. É como se Deus, uma vez decidida a criação, tivesse resolvido realizá-la por etapas, de tal modo que, apenas após ter julgado «bom» o último troço percorrido, resolvesse passar ao seguinte.

Enciclopédia

Táctica/Estratégia

4.1 - Definições de estratégia

A 6ª edição do Dicionário da Língua Portuguesa da Porto Editora define estratégia de modo não muito distinto de, por exemplo, *The Concise Oxford Dictionary* (1992). Em ambos, a estratégia começa por ser definida no plano militar e é depois alargada a outros domínios (económico, político, etc.). Isto é reflexo do termo ser inicialmente e, desde há muito, usado na guerra e só mais recentemente ter sido trazido para a gestão. Numa interpretação geral, pelo iniciado que consulta o dicionário, dir-se-ia tratar-se da ciência ou arte que ensina a conduzir as grandes operações (militares ou não), pré-concebendo-as, isto é, planeando-as, para atingir certo(s) objectivo(s) ou resolver situações mais ou menos complexas.

Ambos os dicionários fazem referência a um outro significado do termo: o *estratagema*, que significa: «ardil usado para enganar». O *ardil* é uma «manha»: arte ou engano com dolo. Pensamos que o *estratagema* não se reveste forçosamente de uma forma de traição ou de facto criminoso. Se se revestir, será pouco ético e condenável pelos tribunais, pelos clientes e, de um modo geral, pela sociedade. A estratégia pode não ser sempre jurídica ou eticamente aceitável. Deverão existir, portanto, alguns filtros por onde passa antes de ser posta em prática, nomeadamente, a lei e a moral.

No dicionário da Porto Editora emprega-se o qualificativo «ciência», enquanto que no referido dicionário de inglês se preferiu definir estratégia como uma arte. Não existe, entre os filósofos e os cientistas, uma definição única para «ciência» ou para «arte». É por isso, também, difícil definir «estratégia». Se a ciência procura ser uma objectiva interpretação da realidade, a arte é uma reconstrução subjectiva desta. Defini-la como uma dessas coisas ou ambas é, talvez, incor-

recto, embora muitos autores não hesitem em fazê-lo. Talvez porque a estratégia contém aspectos de ambas: a objectividade, o rigor, o uso de métodos gerais (ex.: SWOT) pode fazê-la parecer uma ciência. A criatividade exigida para inovar ou (re)criar é subjectiva; é do domínio da arte. Recorde que no paradigma emergente¹, a ciência (e a estratégia) são domínios de integração da arte e da ciência "tradicional". Neste novo paradigma a ciência (e a estratégia) são mais criativas e contemplativas.

Com as primeiras ideias que os dicionários nos oferecem, passemos agora a algumas definições dos maiores especialistas da estratégia. E já que esta nasceu no campo militar, comecemos por aí. Dentre os dois nomes de autores e militares mais citados, o primeiro é Sun Tzu. Responsável pela definição dos princípios milenares da estratégia, ainda hoje fundamentais, este autor considera que a estratégia (*arte* de condução da guerra) deve começar pelas avaliações ou apreciações preliminares: «examinando-se a situação, os resultados surgirão com clareza»² - o primeiro princípio é a análise dos exércitos -. Dessa análise/avaliação resulta a identificação de um conjunto de forças e fraquezas (vantagens e desvantagens) de cada exército. Em função delas, o estrategista militar pensa num esquema de movimentos a executar e nas posições a ocupar de modo a - procurando sempre conhecer (antecipar) a estratégia do inimigo - anulá-la e dela tirar partido para a sua vitória. O objectivo da guerra e da arte da sua condução é a vitória. Se possível sem luta, pois, dominar «o inimigo sem o combater, isso sim, é o cúmulo da habilidade». Outro princípio importante que deve orientar o estrategista é o ataque às fraquezas e a surpresa: «Atacai-o onde [o inimigo] não estiver preparado. Executai as vossas investidas somente quando não vos esperar.»

Na arte da guerra há inúmeros paradoxos (aparentes). Por exemplo «não contrariar um inimigo que pretende voltar para casa»; «deixar a um inimigo cercado uma saída por onde fugir»; o estrategista vitorioso é o mais perspicaz e imaginativo e deve saber esperar o tempo que for preciso para o ataque, todavia, não só «a um ataque pode faltar imaginação [como] há sempre que executá-lo com rapidez sobrenatural».³ A guerra e a estratégia são muito importantes, complexas e paradoxais.

O segundo nome sonante da estratégia militar é o do General Carl Von Clausewitz. Tentou elaborar o mais completo e profundo tratado sobre a guerra. Foi, talvez, quem esteve mais perto de elaborar uma teoria da guerra. O próprio reconheceu não o ter conseguido. Terá sido apanhado na rede da complexidade e de paradoxos que infestam esta área do saber.

Na sua contribuição para a desejada teoria encontramos a definição procurada. A estratégia é «a utilização da batalha como meio para alcançar o objectivo da guerra». Estratégia é o meio para atingir o fim, «tem, pois, de fornecer um alvo». A «estratégia forma o plano da guerra; e, nesse sentido, liga a série de actos que devem conduzir à decisão final, ou seja, faz os planos para as campanhas isoladamente e regula os combates que, em cada uma, deverão ser combatidos». Esta afirmação terá influenciado a literatura da estratégia *empresarial* desde o seu nascimento no nosso século. Na altura do seu nascimento, todavia, não se deu a devida importância ao que Clausewitz escreveu logo de seguida⁴:

Como isto tudo são coisas que em larga escala só podem ser estipuladas com base em conjecturas, algumas das quais vêm a provar-se incorrectas, enquanto grande número de outros planos respeitantes a detalhes não podem de modo algum ser feitos com antecedência, segue-se, como é evidente, que a estratégia terá de ir com o exército para o campo de batalha, para *in loco*

¹SANTOS, Boaventura de Sousa, Um Discurso sobre as Ciências, Coleção Histórias e Ideias, Edições Afrontamento, 1987, pág. 54.

²TZU, Sun, A Arte da Guerra, Col. Livros de Bolso, Europa-América, pág. 55.

³Esta afirmação é de Tu Yu, in TZU, Sun, A Arte da Guerra, pág. 57.

⁴Porque o contexto em que as empresas se moviam não o exigia ainda.

organizar os pormenores e para fazer no plano geral as alterações que na guerra incessantemente se tornam necessárias. Portanto, [o estrategista] nunca pode libertar-se do seu trabalho, nem por um momento.⁵

Para Clausewitz, a estratégia não se resume às forças materiais (dinheiro, homens, alimentos, etc), mas abrange também as forças morais (motivação, confiança e admiração pelo general, etc). A estratégia não se resume a fórmulas matemáticas nem a «problemas científicos; as relações entre as coisas materiais são todas muito simples; a exacta compreensão das forças morais intervenientes é mais difícil.» A estratégia caracteriza-se, pois, por nela se «encontrar as complicações morais e uma grande diversidade de quantidades e relações».

Não pertencem ao domínio da estratégia coisas como atacar um flanco ou a retaguarda do inimigo. Qualquer rei pode mandar fazê-lo se possuir um grande exército. «O que admiramos acima de tudo é a sagacidade do rei.» Na estratégia, tem

mais influência [o] "quanto-muito ou pouco" que se deve fazer, do que [a] forma de execução. [...] no conjunto da [boa] condução da guerra, encontramos um poder controlado, sempre bem equilibrado, e não lhe faltando nunca a energia, e que nos momentos mais críticos se eleva até feitos espantosos, mas que no momento seguinte novamente oscila calmamente, subordinando-se ao jogo das mais subtis influências políticas. Nem a vaidade, nem a ânsia de glória, nem a vingança [conseguem desviar o melhor estrategista do seu curso].

Um adequado doseamento; um certo quanto baste, é, como na culinária, o "segredo" da estratégia. «Assim, pois, em estratégia tudo é muito simples [todas as donas de casa têm livros de receitas] mas, por causa disso, não é muito fácil [nem todas têm o q.b. bem medido⁶].» (Mais um paradoxo!?)

Este doseamento (q.b.) começa na análise da situação. Muitos elementos afectam a guerra,

a saber, elementos morais, físicos, matemáticos, geográficos e estatísticos. [...] A separação desses factores no nosso espírito é benéfica, pois, dá-nos clareza. Mas, considerar a estratégia de acordo com estes elementos seria a mais infeliz ideia que conceber se possa, pois estes elementos são geralmente múltiplos intimamente ligados uns com os outros. [Aprofundar demasiado a análise de cada um isoladamente seria] perdermo-nos numa análise sem alma e, como num sonho horrendo, iríamos eternamente e em vão tentar construir um arco que ligasse esta base de abstracções com os factos que pertencem ao mundo real.

Para atingir os objectivos é preciso, também, agir q.b. Outro general define assim a estratégia da empresa: «A estratégia da empresa é uma praxeologia de natureza complexa, isto é, uma teoria da acção exigindo o tratamento da decisão. Nem conceito abstracto, nem receita operativa, situando-se entre o pensamento e a acção, pode surgir como pensamento actuante ou acção reflectida.»⁷

Já no domínio da estratégia empresarial, um dos mais citados autores é Igor Ansoff. Para este, a estratégia é um conjunto de «regras de decisão que orientam o comportamento de uma organização» nas relações com o seu meio envolvente (vide o ponto 5.8.4). Recentemente, Ansoff, integrou a estratégia num conceito mais amplo, o de postura estratégica. Esta reúne a estratégia com a definição de um perfil de *capabilities*, ou seja, a definição das capacidades de gestão e da arquitectura organizacional a desenvolver para executar a estratégia com sucesso.

⁵E continua: «Contudo, esta nem sempre foi a opinião adoptada». Hoje diz-se da estratégia empresarial o que já Clausewitz assinalara em 1832, quando publicou, *Vom Kriege* (Da Guerra). In CLAUSEWITZ, General Carl von, *Da Guerra*, Livros de Bolso, n.º 330, Europa América, pág. 157.

⁶Embora possamos argumentar que as doses de ingredientes distinguem as receitas, a analogia não é muito boa porque, como defendemos, as receitas estratégicas podem ser muito perigosas. Os bons cozinheiros são capazes de inventar os seus pratos.

⁷FIÉVET, General Gil, *Da Estratégia Militar à Estratégia Empresarial*, Editorial Inquérito, 1993, pág. 235.

Estratégia e estrutura estão, portanto, intimamente ligadas e evoluem em sintonia com o meio envolvente.

Mintzberg é outra referência obrigatória na literatura sobre estratégia. Os seus trabalhos irreverentes e desafiantes já se integraram ou estão em vias de se integrar plenamente na corrente principal da literatura estratégica.

Mintzberg terá estimulado uma profunda reflexão e revisão das concepções tradicionais da estratégia, fortemente enraizadas que germinaram do trabalho precursor de Ansoff. Duas ideias fundamentais se evidenciam nos seus contributos:

1. o trabalho do gestor não é tão organizado quanto pretendem os teóricos;
2. a estratégia não é um plano.

Muitos manuais definiram e continuam a definir estratégia como um plano de acção para o futuro.

A strategy is a unified, comprehensive, and integrated plan that relates the strategic advantages of the firm to the challenges of the environment. It is designed to ensure that the basic objectives of the enterprise are achieved through proper execution by the organization.⁸

Simplesmente o futuro é desconhecido. Por isso, a estratégia, terá de evoluir à medida que se prevejam ou ocorram acontecimentos relevantes (descontinuidades) que quebram as grandes tendências influenciadoras da estratégia.

Para Mintzberg não há uma só forma de produção da estratégia. O processo pode ser situado ao longo de um eixo contínuo com os dois extremos seguintes:

1. planeamento formal e
2. estratégia emergente.

Adiante trataremos, mais pormenorizadamente, as classificações gerais dos modos de produção e dos conceitos de estratégia. Antes, porém, queremos estabelecer um contacto prévio com outras concepções distintas de estratégia que nos enriqueçam.

DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA

Autor	Conceito
Bower, Bartlett, Christensen, Pearson e Andrews (1991)	A estratégia permite reduzir a tarefa do gestor geral a proporções humanamente aceitáveis. Ela orienta e integra as várias funções da empresa. Tem uma vertente social e outra económica. A última resulta de um processo que faz a compatibilização entre as ameaças/opportunidades e as forças/fraquezas da empresa. Daqui resulta um padrão de decisões que «(1) determina, enforma e revela os seus objectivos ou finalidades; (2) produz os principais planos e políticas para atingir aqueles objectivos ou finalidades; (3) define os negócios em que a empresa pretende operar, o tipo de organização humana e económica que deseja ser e a natureza dos contributos económicos e não económicos que se propõe fazer aos seus accionistas, empregados, clientes e comunidades.» ⁹

⁸«Uma estratégia é um plano unificado, englobante e integrado que estabelece a ligação entre as vantagens estratégicas da firma e os desafios do meio ambiente. É desenhada para assegurar a consecussão dos objectivos através da sua adequada execução pela empresa.» In JAUCH, Laurence R. e GLUECK, William R., Business Policy and Strategic Management, Fifth edition, McGraw Hill International Editions, 1988, pág. 11.

⁹Tradução e adaptação do original: BOWER, Joseph L., BARTLETT, C. A., CHRISTENSEN, C. R., PEARSON, A. E., ANDREWS, K. R., Business Policy, Text and Cases, Seventh Edition, IRWIN, Boston, 1991, págs. 104, 106 e 189.

Steiner, Miner e Gray (1989)	«O nosso conceito de estratégia está mais ligado com o seu significado inicial. Estratégia deriva do grego <i>strategos</i> , que significava "general". A palavra estratégia, portanto, significa literalmente "a arte do general". Refere-se aquilo que é de maior interesse para os gestores de topo das organizações. Especificamente, a estratégia forja a missão da empresa [ou finalidades], estabelece os objectivos da organização à luz das forças externas e internas, formula políticas e estratégias específicas para alcançar os objectivos e assegura a sua adequada implementação, isto é, de modo que as finalidades e os objectivos básicos da empresa sejam alcançados.» ¹⁰
Campbell, Devine e Young (1993)	A estratégia é um conceito abstracto com que as pessoas têm alguma dificuldade em identificar-se. Ela deve limitar-se às áreas comercial, económica e financeira (vide ponto 6).
Strategor (1988)	«Fazer estratégia é escolher as procuras que a empresa pretende satisfazer e as ofertas que segregará para esse fim. Isto tem várias implicações fundamentais; às procuras corresponderão objectivos de mercado; às ofertas, uma afectação de recursos.» ¹¹
Porter (1991)	«A essência da estratégia é a escolha» e deve estar centrada na criação e exploração de vantagens competitivas. (vide o ponto 5.5)
Stacey (1992)	«A estratégia é um circuito de feedback sem fim que relaciona no tempo as acções, consequências e reacções.» ¹²
Véran (1988)	A estratégia ou discurso estratégico dominante na empresa (participativo ou imposto totalitariamente) é o degrau zero da prática estratégica e é mantido para, face aos jogos de vontades repletas de incertezas, explicar e justificar a acção organizada testemunhando a vontade e a forma de agir. O discurso da estratégia procura provocar e/ou mobilizar os homens, manifestar intenções e dissuadir opositores. Para tal, o discurso deve ser coerente, crível e persuasivo. O obscurantismo e o simplismo são características dum discurso inadequado. ¹³
Greiner	«A estratégia evolui a partir do interior das organizações - e não do seu meio envolvente futuro [...] A estratégia é um padrão de comportamento de gestão continuado e profundamente enraizado que proporciona uma direcção à organização - não é um mecanismo manipulável e controlável que possa facilmente mudar-se de ano para ano. A estratégia é um conceito não racional originando-se nos valores informais, tradições e normas de comportamento dos gestores e trabalhadores - não é um processo de pensamento racional, formal, lógico, consciente e predeterminado praticado pelos executivos de topo. A estratégia emerge de um efeito cumulativo de inúmeras acções informais e decisões tomadas diariamente ao longo dos anos por muitos empregados - não uma declaração bombástica desenvolvida exclusivamente pelos gestores de topo para divulgação na organização.» ¹⁴
Crozier (1988)	«um diagnóstico estratégico relativo à estrutura do contexto no qual se pensa a estratégia é essencial ao bom desenvolvimento desta. [...] conhecer um contexto, é em primeiro lugar observar as relações de poder. [...] Mas o poder é uma relação desigual e recíproca. [...] a estratégia deve integrar a retroacção, senão mesmo, a reciprocidade. A acção não é possível sem o poder de influenciar ou de coagir.» ¹⁵

¹⁰Tradução do original: STEINER, George A., MINER, John R., GRAY, Edmund R., *Management Policy and Strategy*, Maxwell Macmillan International Editions, third edition, 1989, pág. 11.

¹¹Strategor, *Estratégia, Estrutura, Decisão e Identidade*, Coleção Gestão e Inovação, Série Ciências de Gestão, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993, pág. 26.

¹²STACEY, Ralph, op. cit., pág. 151.

¹³VÉRAN, Lucien, «Action Organisée et cohérence des discours stratégiques», *Revue Française de Gestion*, Jan/Fev. 1988.

¹⁴Tradução dum trecho de GREINER, Larry E., «Senior Executives as Strategic Actors», *New Management*, Vol. 1, No. 2, Summer, 1983. Citado por PETERS, Thomas J., «Strategy Follows Structure: Developing Distinctive Skills», in STEINER, George A., MINER, John R., GRAY, Edmund R., *Management Policy and Strategy*, Maxwell Macmillan International Editions, third edition, 1989 (publicado originalmente em *California Management Review*, Spring 1984).

¹⁵Tradução do original: CROZIER, Michel, «Une Approche sociologique des stratégies dans les organisations», *Revue Française de Gestion*, Janvier-fevrier, 1988.

Teoria dos Jogos.	A estratégia é uma sequência de opções irreversíveis tomadas no instante zero, para os instantes 1,2,3,..., t, em que t é o último movimento do jogo. ¹⁶
Martinet (1988)	<p>Perspectiva Clássica: «A estratégia é aquela da empresa em luta (e acessoriamente em cooperação) com os actores intervenientes no(s) seu(s) mercado(s).» «A estratégia consiste na afectação dos recursos de tal modo que modifique o sistema concorrencial em proveito da empresa.»</p> <p>Perspectiva Renovada: «A estratégia é, primeiramente, aquela que o "grupo dirigente" escolhe para a instituição que tem à sua guarda, em luta-cooperação com os actores internos e externos interessados. Ela deve ser a da empresa já que é tomada a cargo pelo seu corpo social.» «A estratégia consiste em criar as condições de congruência - económicas, técnicas, sociais, políticas - entre o meio envolvente e a empresa de modo que ela disponha de um potencial máximo de performance.»¹⁷</p>

Terminamos este ponto introdutório do conceito de estratégia com um conceito para nós essencial e relacionado, quiçá, o próprio conceito de estratégia. Quem nos oferece o conceito, designado por Teoria do Negócio, é Peter Drucker. Segundo ele, a teoria do negócio «molda o comportamento da organização, [dita] as suas decisões sobre o que deve ou não ser feito» e é responsável pela *performance*, legitimidade e sobrevivência da empresa. Ela é composta por três elementos:

1. os «pressupostos acerca do meio envolvente da organização [que abrangem] a sociedade e a sua estrutura, o mercado, os clientes e a tecnologia.»;
2. «os pressupostos acerca da missão específica da organização»;
3. os pressupostos acerca das «competências estratégicas (*core competencies*) necessárias para concretizar a missão da» empresa.

Nas palavras de Drucker:

The assumptions about environment define what an organization is paid for. The assumptions about mission define what an organization considers to be meaningful results; in other words, they point to how it envisions itself making a difference in the economy and in the society at large. Finally, the assumptions about core competencies define where an organization must excel in order to maintain leadership.¹⁸

Uma boa teoria do negócio é clara, consistente e orientada. Especificamente, as assunções devem possuir quatro características:

¹⁶Muitas decisões são, num jogo como o Xadrez, tomadas intuitivamente em vez de resultarem sempre de uma reflexão antecipadora dos movimentos do adversário. A preferência pela intuição em detrimento da reflexão, pode resultar da experiência adquirida e armazenada num certo (in)consciente; da memorização de certos padrões posicionais das peças; ou, de uma "renúncia sistemática a tomar decisões" resultante do cansaço provocado por uma concentração mental prolongada. No actual mundo dos negócios pode ser perigoso confiar na experiência do passado, mas esta referência é útil para mostrar que as decisões não são tão racionais e premeditadas como pretende a teoria dos jogos. Vide, por ex.: PEREIRA, Rui, «Vida e Morte no Tabuleiro», *Revista Expresso*, 17/9/94.

¹⁷MARTINET, Alain-Charles, «Les Discours sur la Stratégie d'Entreprise», *Revue Française de Gestion*, Janvier-Fevrier 1988, pág. 57.

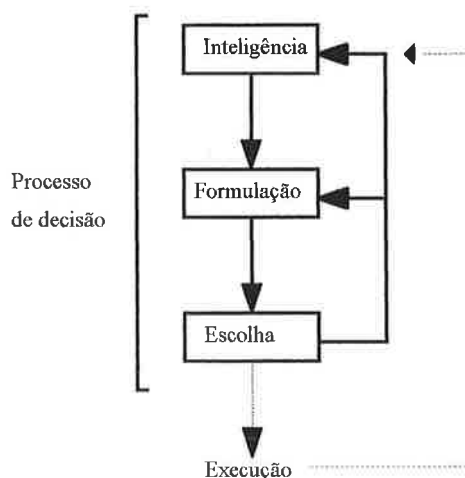
¹⁸«Os pressupostos acerca do meio envolvente definem aquilo por que uma organização é paga. Os relativos à missão definem o que uma organização considera resultados significativos, por outras palavras, apontam para o modo como a organização considera poder fazer uma diferença na economia e na sociedade em geral. Por fim, os pressupostos acerca das competências centrais definem onde a organização tem de ser superior por forma a manter a liderança.» Vide DRUCKER, Peter F., «The Theory of the Business», *Harvard Business Review*, September-October, 1994 (ou o condensado DRUCKER, Peter F., «Como Passar da Teoria à prática», *Exame Executive Digest*, n.º 2, Dezembro, 1994.)

1. os «pressupostos acerca do ambiente, missão e competências estratégicas têm de estar adequados à realidade»;
2. os «pressupostos das três áreas têm de se encaixar uns nos outros»;
3. a «teoria do negócio deve ser conhecida e compreendida por toda a organização»;
4. a teoria do negócio torna-se, com o tempo, numa cultura. A organização deixa de se questionar e isso é perigoso. «A teoria do negócio tem de ser constantemente testada. Não é uma epígrafe gravada em pedra. É uma hipótese acerca de coisas que estão em fluxo constante - sociedade, mercados, clientes, tecnologia. Assim, a teoria do negócio deve ter em si a capacidade de se renovar.»

Desenvolver uma teoria do negócio é essencial para uma empresa que quer ser grande e bem sucedida, mas demora tempo. As boas teorias perduram, também, por longo tempo, mas isso sucede cada vez menos. As teorias tornam-se desajustadas com as mudanças ambientais. Para assegurar a continuidade do sucesso, a empresa deve rever a sua teoria. Assim, torna-se necessária uma **permanente atitude de interrogação** acerca da validade das práticas e políticas da empresa. Essa atitude possibilitará a definição de novas hipóteses, isto é, duma nova teoria do negócio. Drucker distingue quatro tipos de sinais que indicam a obsolescência de uma teoria do negócio e ajudam a tornar mais eficaz essa atitude de interrogação: (1) sucesso inesperado; (2) fracasso inesperado; (3) objectivos atingidos; e (4) crescimento muito rápido.

4.2 - A decisão e os princípios da estratégia

O modelo de tomada de decisão de Herbert Simon, proposto em 1960, é ainda largamente aceite.¹⁹ Este modelo é sintetizado, em três fases, na figura seguinte.



Fonte: adaptado de Charles S. Parker.²⁰

¹⁹Após análise e comparação das perspectivas de James Brian Quinn, Mintzberg, Andrew Pettigrew, Irving Janis e Leon Mann, Peter Lorange, e Kurt Lewin; Goold e Campbell concluem que, apesar de diferirem nas palavras e ênfases, existe um grande paralelismo entre elas. Por nossa parte, acrescentamos que se nenhuma difere, na sua essência, da de Simon, também não devemos ignorar os contributos de cada uma delas para o enriquecimento da nossa compreensão do processo de decisão. Vide GOOLD, Michael e CAMPBELL, Andrew, «The Strategic Change Process», *Strategies and Styles. The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Blackwell, 1993, pág. 354.

²⁰PARKER, Charles S., *Management Information Systems: Strategy and Action*, Mc Graw Hill International Editions, 1989, pág 156.

A fase designada por inteligência envolve a vigilância, a reunião de dados e a identificação de problemas ou oportunidades. A formulação engloba a definição do problema/opportunidade, a concepção de soluções ou modos de actuação alternativos e a sua confrontação e eventual hierarquização com base em certos critérios de escolha. A escolha é difícil. Uma solução ou modo de actuação pode ser, segundo o critério X, superior a todas as outras mas, segundo o critério Y, inferior. Esta dificuldade só pode ser transferida para a escolha da ponderação a atribuir a cada critério.

As três fases unem-se por um processo cíclico de feedback. A qualquer momento pode ser necessário recuar uma ou duas fases: para recolher mais informação; para formular melhor o problema; para formular outras alternativas; para acrescentar critérios de decisão; etc.

Este processo de decisão é válido para vários tipos de decisão. Ansoff, definiu, em 1965, três tipos de decisão: as estratégicas, as administrativas e as operacionais. Outros autores dividem as decisões em estratégicas, táticas e operacionais. Outro ainda, em estratégicas, táticas, administrativas e mecânicas. Martinet sintetiza a sedutora opinião de Mussche:

- decisões estratégicas: caracterizam a escolha que a firma faz de um comportamento global e a longo prazo em relação ao seu meio envolvente;
- decisões táticas: aplicam a curto e a médio prazo as decisões estratégicas, organizando os meios necessários;
- decisões administrativas: asseguram a gestão de recursos a curto prazo;
- decisões mecânicas: asseguram o funcionamento diário da empresa.²¹

Fundamentalmente, podemos distinguir entre decisões de gestão correntes e decisões estratégicas:

Natureza	Decisão estratégica	Decisão corrente
Impacto	Global	Local
Duração	Longa	Curta
Reversibilidade	Fraca	Forte
Dimensões	Pluri	Mono
Meio-Envolvente	Variável	Determinado
Tempo	Variável	Condicionante
Objectivos	Pluri ou globalizantes, "fluidos"	Mono, "claros"
Informação	Parcial, agregada	Ampla, concreta
Estruturação	Fraca	Forte
Modelos	Heurísticos	Algorítmicos
Nível Hierárquico	Elevado	Variável
Natureza	Empresarial	De exploração
Actividade	Criação	Gestão
Finalidade	(Re)criação do potencial da empresa	Exploração do potencial
Crítérios de avaliação	Eficácia: atingir objectivos durante um longo prazo	Eficiência: melhorar os rendimentos a curto prazo

Fonte: adaptado de Martinet e Ansoff.²²

²¹Vide MUSSCHE, Guy., «Les Relations entre Stratégies et Structures dans l'Enterprise», *Revue Economique*, vol. XXV, n.º 1, Janeiro de 1974, pág.34; e MARTINET, Alain-Charles, *Estratégia*, Edições silabo, 1992, pág. 13.

Este quadro permite precisar um pouco mais o tipo de questões abordadas pela estratégia e como as decisões estratégicas se diferenciam das outras. Estas decisões devem, segundo alguns autores obedecer a certos princípios. Os princípios enunciados por estes não são coincidentes. Cuno Pümpin, por exemplo, enumera cinco «regras que resultam do estudo da estratégia militar»:

- concentrar forças;
- concentrar-se nos pontos fortes e explorar oportunidades de sinergia;
- utilizar as oportunidades do contexto e do mercado;
- adequar objectivos com recursos;
- criar *unité de doctrine*, motivação, entusiasmo e unidade de finalidades.²³

Por seu turno, Martinet, distingue oito princípios na «renovada perspectiva da estratégia» e da gestão estratégica:

- le potentiel de performance de l'entreprise est directement déterminé par la qualité intrinsèque de la stratégie;
- virtuel, le potentiel devient réel lorsque la stratégie est concrétisée en changements de structures (au sens large);
- l'ampleur de ce potentiel réel est largement déterminée par les comportements des acteurs internes;
- ces comportements dépendent partiellement de la façon dont sont perçus les changements de structures;
- ces représentations naissent d'influences multiples;
- le noyau stratégique est une source d'influence mais il entre en lutte-coopération avec d'autres acteurs;
- les actions conjointes sur les structures, les représentations et les comportements sont généralement plus efficaces que l'action sur un pôle unique;
- le dosage de ces actions dépend de certains facteurs de contingence parmi lesquels la structure des pouvoirs, le style de gouvernement et les attitudes mutuelles des parties prenantes et du noyau.²⁴

Os princípios da estratégia são apenas, como afirma Clausewitz, orientações gerais. Não são leis para seguir à risca em toda e qualquer situação. Segui-los implica limitar as soluções alternativas a submeter aos critérios de decisão. Os princípios podem ser entendidos, aliás, como critérios de escolha.

O que é uma alternativa estratégica? Qual o seu conteúdo?

²²MARTINET, Alain-Charles, *Estratégia*, Edições Silabo, pág. 15; e ANSOFF, H. Igor e Mc DONNELL, Eduard J., *Implantando a Administração Estratégica*, Editora Atlas, 1992, pág. 288.

²³PÜMPIN, Cuno *Estratégia empresarial: como Conquistar Posições de Excelência Estratégica*, Edição: Monitor - Projectos de Edições, Lda., 1989, pág. 17.

²⁴«- o potencial de *performance* da empresa é directamente determinado pela qualidade intrínseca da estratégia; - virtual, o potencial torna-se real logo que a estratégia se concretiza em mudanças de estruturas (em sentido lato); - a amplitude desse potencial real é largamente determinado pelo comportamento dos actores internos; - estes comportamentos dependem parcialmente do modo como são percebidas as mudanças das estruturas; - estas representações nascem de influências múltiplas; - o núcleo estratégico é uma fonte de influência mas ele entra em luta-cooperação com outros actores; - as acções conjuntas sobre as estruturas, as representações e os comportamentos são geralmente mais eficientes que a acção sobre um único polo; - a dosagem destas acções depende de certos factores de contingência entre os quais a estrutura dos poderes, o estilo de gestão e as atitudes recíprocas entre as partes interessadas e o núcleo.» Vide MARTINET, Alain-Charles, «Les Discours sur la Stratégie d'Entreprise», *Revue Française de Gestion*, Janvier-Fevrier 1988, pág. 58.

4.3 - Estruturas e elementos componente do conteúdo da estratégia

A literatura sobre estratégia foi, no passado, acusada de ser excessivamente economicista. A razão profunda que levou às fortes relações entre economia e estratégia reside no facto de ambas visarem a resposta a questões semelhantes:

1. «o que produzir?»
2. «como produzir?»
3. «para quem produzir?»

As respostas a tais questões são elementos fundamentais no conteúdo de uma estratégia empresarial. As respostas não são fáceis e os autores têm procurado:

1. encontrar formas diferentes de as colocar; e
2. definir esquemas conceptuais e sugerir metodologias e procedimentos diversos, como a análise estrutural de indústrias e a segmentação estratégica, que facilitem a resposta áquelas perguntas.

Enquanto as questões 1 e 3, acima, estão voltadas para o produto, o mercado e as necessidades dos clientes, a segunda questão tem a ver, predominantemente, com matérias primas, com o processo, com a tecnologia, com a motivação, com a preservação ecológica, com a aceitação da empresa pela sociedade, etc. As respostas aquelas questões envolvem muitos interessados na empresa. O conteúdo da estratégia é muito mais que económico.

Mas, mesmo aqui, há grandes divergências. Os autores não são consensuais acerca dos elementos que devem compor a estratégia duma empresa.

Ao longo dos próximos capítulos desta dissertação encontraremos conceitos totalmente contrastantes. Para uns a estratégia é inútil e até contraproducente. Para outros é imprescindível, mas deve conter apenas elementos referentes ao mercado e às finanças. finalmente, para os restantes, deve abranger aspectos sociais, económicos, políticos, tecnológicos, nacionais, internacionais, culturais, etc.

O conteúdo da estratégia não pode ser desligado do conceito que os indivíduos têm de estratégia. Acerca disso, fizemos aqui uma introdução geral que alargaremos e aprofundaremos adiante.

4.4 - Os modelos integradores de Whittington e Hart

Estes modelos oferecem uma perspectiva geral sobre as radicalmente diferentes concepções de estratégia existentes. São, segundo Hart, paradigmas que integram as várias tipologias de processos de concepção da estratégia. Partem das assunções em que cada concepção se baseia, do modo segundo o qual entendem que se deve formular/implementar a estratégia e dos objectivos que a estratégia procura alcançar, para chegarem a um modelo geral.

Nesse sentido, ambos os modelos definem duas variáveis ortogonais básicas, ao longo das quais as concepções se diferenciam. Estes eixos são, em seguida, combinados para formar um referencial com quatro quadrantes, a que correspondem quatro concepções gerais distintas de estratégia.

4.4.1 - O modelo de Whittington²⁵

Os dois eixos seleccionados por Whittington são:

- o processo de concepção da estratégia; e
- os objectivos a atingir pela estratégia.

As resultantes quatro perspectivas da estratégia são sumariadas na figura seguinte.



Fonte: Adaptado de Whittington

As quatro perspectivas podem ser mais pormenorizadamente descritas em função das suas hipóteses, "ascendentes" teóricas, implicações para a gestão e utilidade da estratégia. Por razões de comodidade faremos a sua explanação através dum quadro (vide pág. seg.).

Este autor considera os teóricos insuficientemente inteligentes para fornecer regras ou fórmulas capazes de enriquecer pessoas ou empresas. Se fosse possível desenvolver tais fórmulas, argumenta, tornar-se-iam rapidamente do conhecimento geral e deixariam de constituir vantagens competitivas úteis. O que os teóricos podem fazer é: «point to dangers, reveal alternatives and test assumptions.»²⁶ Todavia, existem centenas de livros de estratégia que pretendem oferecer os segredos do sucesso e se vendem por preços como 6 ou 7 mil escudos. Whittington constata que o seu conteúdo não difere substancialmente e afirma:

There is a basic implausibility about these books. If the secrets of corporate strategy could be acquired for £25, then we would not pay our top managers so much. If there was really so much agreement on the fundamentals of corporate strategy, then strategic decisions would not be so hard to make.²⁷

Assim, para Whittington, a estratégia é uma prática imperfeita, contestada e sociologicamente dependente. Não é fácil e os práticos que procuram auxílio naqueles livros e nos gurus da estratégia devem ter cuidado. Devem, inclusivamente, questionar-se acerca das suas próprias concepções e hipóteses sobre a estratégia e o meio que os envolve.

²⁵WHITTINGTON, Richard, What is Strategy - and does it matter?, Routledge, London, 1993.

²⁶«apontar perigos, revelar alternativas e testar hipóteses.» (Será que a aceitação, por parte do estrategista, de uma destas alternativas não constitui um perigo para a sua empresa?) Vide WHITTINGTON, Richard, What is Strategy - and does it matter?, Routledge, London, 1993, pág. 7.

²⁷WHITTINGTON, Richard, What is Strategy - and does it matter?, Routledge, London, 1993, pág. 1.

4.4.2 - O modelo de Hart²⁸

O modelo de Hart (1991) precede cronologicamente o de Whittington (1993). É menos desenvolvido que o último mas tem objectivos ambiciosos:

a) integrar várias perspectivas concorrentes, num referencial, com base em duas dimensões chave;

b) derivar quatro perspectivas genéricas dos modos de concepção e da estratégia (racional, transactiva, simbólica e generativa);

c) testar uma ligação entre o modo de concepção da estratégia e a performance conseguida pela empresa.²⁹

Para realizar os seus objectivos, o autor faz uma revisão da literatura existente, salientando:

- a tradicional distinção entre os modelos racional e incremental³⁰; e,
- o recente aparecimento de novos domínios de investigação (por exemplo, os que destacam: (1) a importância da inovação e do *intrapreneurship*; (2) a importância da "visão" dos gestores de topo; e (3) a importância do desenvolvimento de fortes valores empresariais).

Enumera, seguidamente, várias tipologias de modos de produção da estratégia.³¹ Uma síntese destas tipologias permite-lhe identificar duas dimensões básicas comuns: (1) o grau de intencionalidade dos gestores de topo e (2) o grau de autonomia dos actores organizacionais. «The former dimension refers to the extent to which strategy is the deliberate and planned work of top Management [...], while the latter dimension refers to the extent to which strategy is influenced by the autonomous behavior of organizational actors».³² Estas duas dimensões reflectem a separação (artificial) entre cabeça (gestores de topo) e corpo (organização). A combinação das duas dimensões produz os seguintes quatro modelos (vide a figura abaixo):

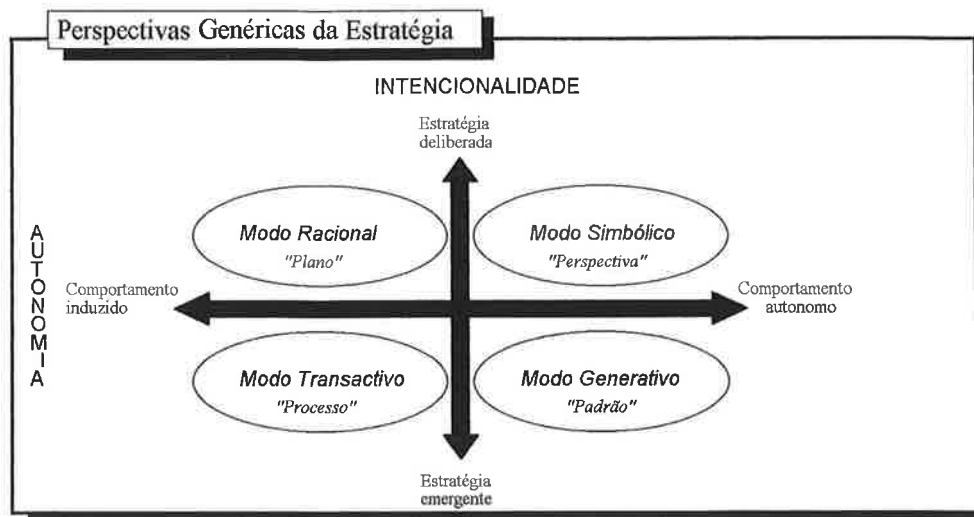
²⁸HART, Stuart L., «Intentionality and Autonomy in Strategy-Making Process: Modes, Archetypes, and Firm Performance», in SHRIVASTAVA, Paul, HUFF, Anne e DUTTON, Jane, Advances in Strategic Management, vol. 7, JAI Press, Greenwich, 1991.

²⁹Hart testa a hipótese e conclui que o modo de concepção da estratégia é um forte indicador da performance da empresa. Sobre isto não nos debruçaremos mais neste ponto.

³⁰O modelo incremental é próximo do processual de Whittington. Vide, por exemplo, QUINN, James Brian, «Strategic Change: "Logical Incrementalism"», Sloan Management Review, Summer 1989.

³¹Dentro da tradicional distinção racional-incremental, inclui as tipologias de Allison, Nutt, e Mintzberg e Waters. Dentro dos novos domínios, refere as de Chafee, Burgeois, Nonaka, Ansoff, Shrivastava e Grant, e Burgelman.

³²«A primeira dimensão refere-se ao grau com que a estratégia é um produto deliberado e planeado da gestão de topo [...], enquanto que a segunda dimensão se refere ao grau com que a estratégia é influenciada pelo comportamento autónomo dos actores organizacionais.» Vide HART, Stuart L., «Intentionality and Autonomy in Strategy-Making Process: Modes, Archetypes, and Firm Performance», in SHRIVASTAVA, Paul, HUFF, Anne e DUTTON, Jane, Advances in Strategic Management, vol. 7, JAI Press, Greenwich, 1991, pág. 104.



Fonte: Adaptado de Hart

O modo racional³³ coincide com a perspectiva tradicional de Whittington e com um dos 5 Ps de Mintzberg: *Plan*.³⁴ Nele se incluem ainda alguns outros modos descritos por diversos autores.³⁵

O modo transactivo aproxima-se bastante da perspectiva processualista (Whittington) e coincide com *Process*. Nele, a gestão de topo controla o processo de concepção da estratégia, mas não a produz. Ela resulta de transacções e compromissos entre actores internos e entre internos e externos.

No modelo simbólico, a gestão de topo providencia apenas uma visão ou perspectiva comum³⁶ ambiciosa, capaz de motivar e, ao mesmo tempo, conceder liberdade de acção (autonomia) aos colaboradores internos da organização.

No quarto modelo, a gestão de topo tem uma função ainda menos activa. Estimula a inovação e a *intrapreneurship*, isto é, promove a geração de ideias e produtos, nas bases, e limita-se a adaptar a estratégia geral da empresa para se ajustar ao padrão (*pattern*) de inovações surgidas.

³³Nele, parte-se de uma análise formal (do ambiente geral: legal, político, económico-social e tecnológico; do portfolio de actividades; da indústria; dos competidores; etc) que envolve grande quantidade de dados de diferentes naturezas, e compete à gestão de topo formular um plano de acção detalhado a executar pela organização, a qual é induzida a comportar-se da maneira prescrita. Os stakeholders, se se pronunciam, podem não ser influentes no processo de formulação.

³⁴Mintzberg desenvolveu três tipologias de modos de concepção da estratégia. A primeira inclui os modos *Entrepreneurial*, *Planning* e *Adaptive*. A segunda inclui os 5 Ps: *Plan*, *Ploy*, *Perspective*, *Position*, *Pattern*. A terceira: *Planned*, *Entrepreneurial*, *Ideological*, *Umbrella*, *Process*, *Unconnected*, *Consensus* e *Imposed*. Vide MINTZBERG, Henry, «Five Ps for Strategy», in MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian, *The Strategy Process*, Prentice Hall, 1988; MINTZBERG, Henry, «Crafting Strategy», in PORTER, Michael e MONTGOMERY, Cynthia, (editores), *Strategy, Seeking and Securing Competitive Advantage*, A Harvard Business Review Book, pág. 412.

³⁵HART, Stuart L., «Intentionality and Autonomy in Strategy-Making Process: Modes, Archetypes, and Firm Performance», in SHRIVASTAVA, Paul, HUFF, Anne e DUTTON, Jane, *Advances in Strategic Management*, vol. 7, JAI Press, Greenwich, 1991, pág. 106.

³⁶*Strategic intent*, vide cap. 6 desta dissertação.

4.4.3 - Comentários

Começamos pelo paradigma de Hart. Não menosprezando o esforço integrador de que resulta e embora seja bastante interessante, apresenta, em nossa opinião, duas desvantagens:

(1) coincide quase totalmente com uma tipologia anteriormente apresentada por Mintzberg (5 Ps), servindo, talvez, para a validar;

(2) não é tão abrangente quanto o de Whittington: os seus quatro modos de "produção" da estratégia não são tão diferentes, entre si, como os deste último. No modelo simbólico de Hart, por exemplo, as estratégias podem melhorar incrementalmente com as sugestões dos trabalhadores (emergir). Isto mostra que nele existe uma pequena diferença de grau, relativamente ao modelo generativo.

Relativamente ao paradigma de Whittington, compete dizer que para além de mais abrangente é também mais aprofundado. Além de descrever as assunções em que assentam e as implicações para a gestão, Whittington compara, depois, as quatro perspectivas em termos: (1) da liderança estratégica (face à educação recebida, elitismo e visão estratégica); (2) das decisões de investimento estratégico e das prescrições quanto às estratégias de crescimento (inovação, internacionalização, diversificação, integração e *take-overs*); (3) das relações entre estratégia e estrutura; e, (4) da mudança estratégica.

Apontamos-lhe, todavia, um pequeno inconveniente. A perspectiva clássica (cuja característica principal é a racionalidade económica formal que separa a concepção de um plano estratégico, para a empresa, da sua posterior implementação), é, algumas vezes, designada, por ele, de planeamento a longo prazo (*long range planning*). Pensamos existir aqui uma confusão evitável. De facto, o planeamento passou, desde o final da segunda grande guerra, por várias fases de que o planeamento a longo prazo é apenas uma das mais simples (vide ponto 5.8). Mas o autor vai mais longe, indicando como período chave da perspectiva clássica a década de 60 (década em que o *long range planning* era ainda uma realidade). Parece ignorar que a perspectiva clássica se tem vindo a renovar e a enriquecer com novas dimensões (micro política interna, stakeholders, e outras: ecológicas, psicológicas, sociais, tecnológicas, etc).³⁷

Assim, numa apreciação global, os modelos como o de Whittington e o de Hart, ao buscarem a generalidade, ajudam a arrumar ideias, mas perdem alguma riqueza de abordagens como a de Mintzberg e Waters.³⁸

Uma opinião que também não poderíamos deixar de registar aqui é a de Jarrosson. A sua exposição de formas alternativas para ultrapassar paradoxos permite a seguinte interpretação. As diferentes concepções de estratégia são só aparentemente contraditórias: plano, estratégia emergente e adaptação evolucionista podem existir simultaneamente na mesma empresa, mas em planos diferentes. A estratégia emergente, no nível de topo. O plano, programa e orçamentos, ao nível de gestão intermédia. A adaptação evolucionista, ao nível operacional e de exploração.

Também no artigo «Towards a Dynamic Theory of Strategy», Porter contraria implicitamente a opinião de R. Whittington e apresenta os seus contributos para uma teoria dinâmica da estratégia - a seu ver, a melhor teoria que é possível sintetizar actualmente - bem como as correntes de investigação que na sua opinião mais poderão contribuir para uma verdadeira **teoria única e universal**.

³⁷Vide, a este respeito, o ponto 5.6.1.

³⁸MINTZBERG, Henry e WATERS, J., «Of Strategies, Deliberate and Emergent», *Strategic Management Journal*, vol. 6, 1985, págs. 257 a 272.

Esta tem sido a perspectiva dominante entre os autores da estratégia, a de que é possível conceber uma teoria, ou pelo menos um quadro conceptual útil aos dirigentes, que permita apoiar a tomada de decisão estratégica.³⁹

Veremos no ponto 5.8 que Ansoff integra, também ele, diferentes modos de concepção da estratégia num modelo que designa por *Árvore da Gestão Estratégica*. Este modelo assenta na sua *Hipótese de Sucesso Estratégico*, segundo a qual existem um ou mais modos de gestão adequados a cada empresa. Além de integrar coerentemente vários modos de produção de estratégias, este modelo ainda prescreve qual ou quais os mais indicados a certa empresa, de acordo com o nível de turbulência por ela enfrentada no seu meio envolvente.

³⁹Para uma distinção entre quadro conceptual (*framework*), modelo e teoria, vide PORTER, Michael, «Towards a Dynamic Theory of Strategy», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991.

MODELOS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA

Os primeiros modelos surgiram nos EUA durante a década de 1960. Concretamente, em 1965, quatro professores da *Harvard Business School* propunham um modelo abrangente da *Corporate Strategy* e H. Igor Ansoff, um antigo dirigente de empresas, propunha o primeiro modelo operacional de planeamento estratégico. Estes modelos seriam criticados posteriormente por algumas empresas de consultoria, responsáveis pelo lançamento das matrizes de análise e prescrição estratégica.

Aos dois primeiros costuma apontar-se o facto de não ajudarem as empresas a destacar o que é realmente importante, contribuindo para a ideia falsa de tudo o que é importante é estratégico. Às matrizes, demasiado pragmáticas, aponta-se a rigidez e a visão míope, exclusivamente centrada sobre um número limitado de variáveis estratégicas.

Já na década de 1980, Porter recuperaria, melhoraria e aprofundaria os modelos de 1965, propondo métodos complexos de análise e prescrição. Em paralelo, muitos outros autores e empresas desenvolveriam modelos, métodos e estratégias como a Gestão Estratégica, a Gestão de Crises e de Surpresas Estratégicas, a Excelência, o Benchmarking, a Reengenharia, etc.

5.1 - O modelo LCAG

É o primeiro modelo abrangente de estratégia empresarial. Foi proposto em 1965 pelos autores Learned, Christensen, Andrews e Guth (LCAG) por via de uma forte necessidade sentida para fazer a integração das funções especializadas da empresa, em particular, a financeira, a produtiva e a humana, que têm a tendência para manter, dentro da empresa, necessidades e posições divergentes.

5.1.1 Descrição do modelo LCAG

Learned, Christensen, Andrews e Guth definiram o conceito e formularam um "modelo" geral da política empresarial (*Business Policy*).

Business Policy [...] is the study of the functions and responsibilities of senior management, the crucial problems that affect success in the total enterprise, and the decisions that determine the direction of the organization, shape its future, and well implemented secure its achievement.¹

¹«Política empresarial é o estudo das funções e responsabilidades do gestor de topo, dos problemas cruciais que afectam o sucesso da empresa como um todo, das decisões que determinam a orientação da empresa, constroem o seu futuro e, quando bem implementadas, asseguram o seu sucesso.» In BOWER, Joseph L., BARTLETT, C. A., CHRISTENSEN, C. R., PEARSON, A. E., ANDREWS, K. R., *Business Policy, Text and Cases*, Seventh Edition, IRWIN, Boston, 1991, pág. 2.

Neste modelo têm importância central o gestor de topo (Chief Executive Officer - CEO), a análise SWOT, a estratégia económica que resulta desta análise, os filtros de preferências e éticos por que passa até se produzir a estratégia empresarial (Corporate Strategy) e a sua implementação. Todos estes aspectos do modelo são hoje largamente aceites e constituem as bases dos modelos recentes mais desenvolvidos mas, são também bastante criticados.

A exposição do modelo LCAG começa, no livro *Business Policy: Text and Cases*, com a definição das atitudes, aptidões, papéis e responsabilidades do CEO. Estes aspectos são importantes por si só e por sintetizarem as características de todo o modelo. A sua análise é a melhor introdução ao modelo.

I) Atitudes do CEO:

1. generalista (e não especialista);
2. pragmático, com a capacidade para aceitar riscos e agir mesmo se a informação é insuficiente;
3. profissional (empreendedor, integro, honesto)
4. inovador.

II) Aptidões do CEO:

1. capacidade analítica para visualizar a empresa como um todo e para fazer, nos diagnósticos, a identificação dos aspectos mais importantes;
2. capacidade para a análise estratégica em termos de ameaças, oportunidades, forças e fraquezas e para a tomada de decisão;
3. capacidade para mobilizar os recursos em torno da orientação escolhida;
4. capacidades de gestão global para sintonizar a empresa com o meio e coordenar os recursos à sua disposição.

III) Papéis e responsabilidades do CEO.

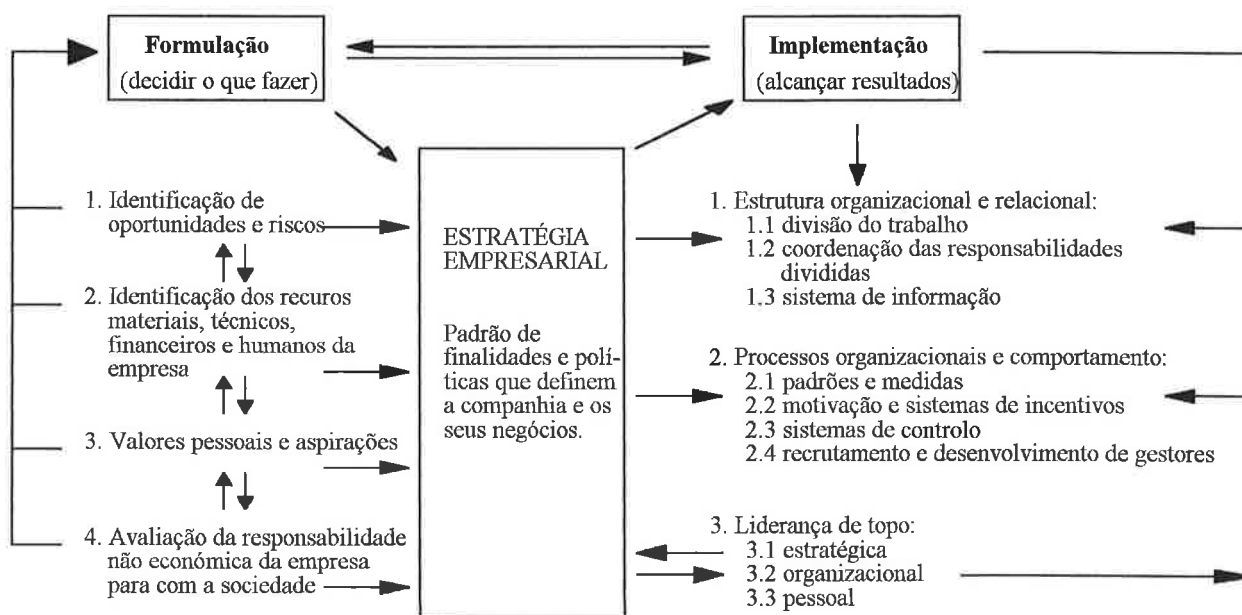
1. Como *líder organizacional* deve ser capaz de manter a empresa no caminho escolhido, manter e desenvolver recursos e capacidades, fazer a sua integração e responsabilizar-se pelos resultados da organização.
2. Como *líder pessoal*, o carácter (integridade, energia, estilo) e comportamento do CEO estabelecem um padrão de comportamento a seguir pelos restantes membros da organização.
3. Como *arquitecto chefe da finalidade da organização*, o CEO conceptualiza ou apoia a conceptualização das finalidades da empresa. Deve possuir o magnetismo necessário para mobilizar os trabalhadores da organização em torno daquelas finalidades. Deve ser capaz de realizar uma vigilância contínua e atenta da actualidade de modo a prevenir a empresa contra futuros ataques externos e contra o conformismo interno.

As atitudes, aptidões, papéis e responsabilidades do CEO estabelecem os aspectos essenciais em torno dos quais gira o modelo LCAG. Porque descrevem uma tarefa enorme, digna de um super homem, torna-se necessário reduzi-la a proporções humanas. Assim LCAG sugeriu, em 1965, um novo conceito: o de estratégia empresarial (Corporate Strategy) que repousa sobre e permite ressaltar os papéis do CEO que são mais relevantes para determinada empresa.

How to define, decide, put into effect, and defend a conscious strategy appropriate to emerging market opportunity and company capability will then take precedence over, and lend order to, the fourfold functions of general management here presented.²

A estratégia, portanto, orienta o CEO e os seus colaboradores. O conteúdo específico da estratégia duma empresa foi reproduzido no ponto 4.4.1 e tem como característica mais importante a originalidade. Se, neste modelo, a originalidade da estratégia é uma exigência, ela é, também, dadas as características peculiares de cada empresa, uma inevitabilidade. Ser original não impede, todavia, uma classificação das estratégias segundo categorias gerais (por ex.: crescimento lento / crescimento forçado).

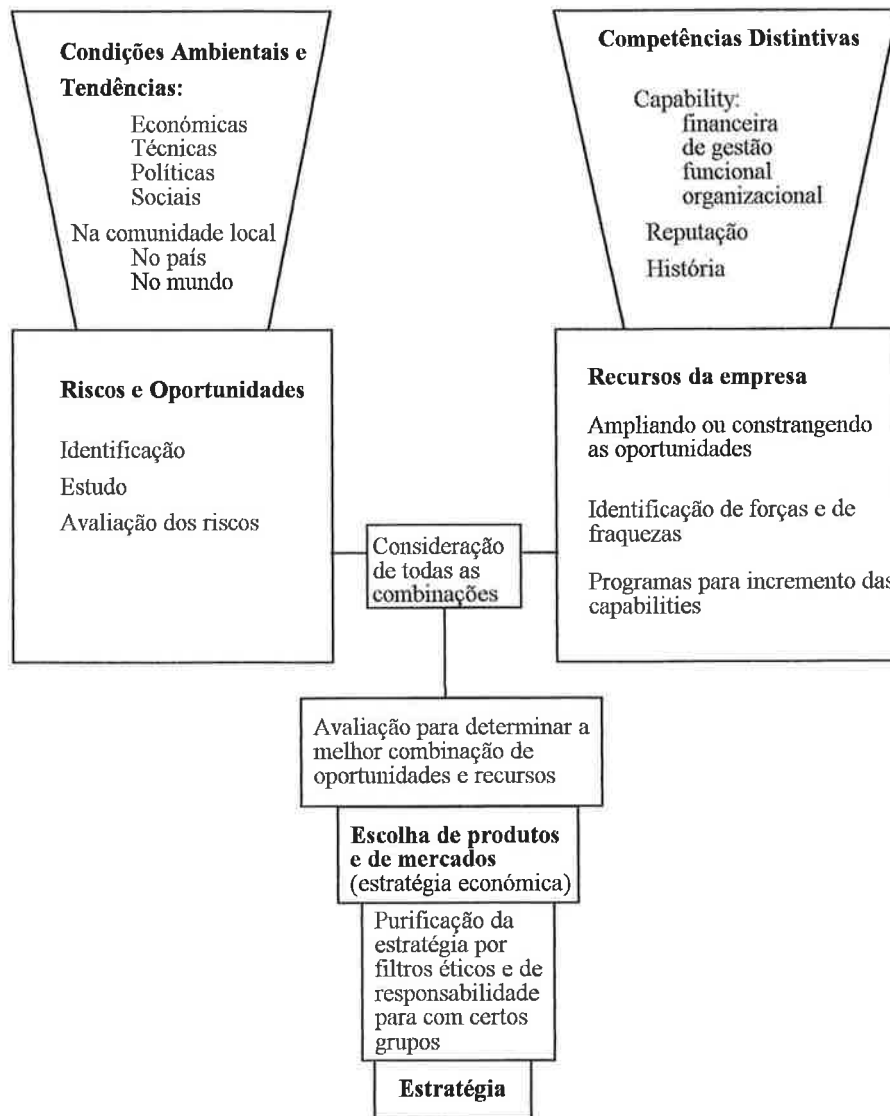
A estratégia duma empresa pode ser identificada a partir do padrão formado pelas decisões tomadas ao longo do tempo. A tomada de decisão insere-se num processo organizacional, mais ou menos formalizado, «inseparável da estrutura, comportamento e cultura da organização». O processo oscila entre formulação e implementação, dois subprocessos interdependentes e temporalmente paralelos, que a figura seguinte procura representar.



Fonte: Bower, et al.

Os fluxos do lado esquerdo são dependentes da implementação, todavia, no esforço de os pormenorizar LCAG separa-os e sintetiza-os assim:

²«Como definir, escolher, implementar e defender uma estratégia conscienciosa, apropriada às oportunidades e às capacidades da organização precederá e dará coerência às atitudes, aptidões, papéis e responsabilidades do CEO.» In BOWER, Joseph L., BARTLETT, C. A., CHRISTENSEN, C. R., PEARSON, A. E., ANDREWS, K. R., *Business Policy, Text and Cases*, Seventh Edition, IRWIN, Boston, 1991, pág. 23.



Fonte: adaptado de Bower et al.

O subprocesso de formulação começa com a análise das condições e das tendências ambientais que visa identificar oportunidades e riscos. Paralelamente, efectua-se o estudo da empresa, da sua reputação e história, visando a identificação de forças (competências distintas) e fraquezas e o estabelecimento de programas de desenvolvimento daquelas competências. Oportunidades e recursos são, então, cruzados, procedendo-se em seguida à avaliação e hierarquização das combinações resultantes. Nesta hierarquização intervêm critérios racionais de rentabilidade, risco e/ou outros e interferem, também, determinadas preferências e valores subjectivos do CEO e dos gestores.

Os autores do modelo afirmam repetidamente (pelo menos na edição do livro a que tivemos acesso) que a formulação e a implementação são processos dependentes e paralelos. Infelizmente, quando olhamos para o esquema acima não notamos, de facto, nenhuma referência à implementação. Para além duma estratégia bem concebida, uma implementação com sucesso depende da observância de certos princípios:

1. divisão e coordenação do trabalho;
2. criação de incentivos diversificados com destaque na criação de condições para o desenvolvimento pessoal e a progressão numa carreira atractiva;

3. desenvolvimento de um sistema de informação que auxilie o estrategista na sua função de vigilante;

4. desenvolvimento de mecanismos de controlo e avaliação com bases em critérios não exclusivamente económicos ou quantitativos;

5. uma liderança estratégica, organizacional e pessoal contínua, adequada às condições da empresa, da envolvente e capaz de gerir o complexo processo de formulação/implementação.

5.1.2 Limitações do modelo

A *business policy* será sempre um estudo «incompleto e inconcludente», pois é impossível classificar todas as combinações das inúmeras variáveis estrategicamente relevantes ou fazer generalizações úteis para indústrias na sua essência diferentes.³ Assim, a política da empresa é e deverá ser um estudo:

- constante das situações concretas sucessivamente enfrentadas pela empresa;
- orientado para a produção de resultados.

Neste estudo, a empresa que se socorre do modelo LCAG, defrontar-se-á com várias limitações, algumas delas evidenciadas pelos autores. Tratam-se de dificuldades na avaliação do contexto e da empresa; na formulação e hierarquização das alternativas e na avaliação da estratégia executada. Em particular:

1. a identificação e avaliação dos quatro aspectos (ameaças, oportunidades, forças e fraquezas) é sempre subjectiva, dependendo do indivíduo, do nível hierárquico que ocupa, da cultura do seu país, etc;⁴
2. uma certa falta de atenção às verdadeiras capacidades da empresa pode ocorrer, dependendo, nomeadamente, de quem faz a análise;⁵
3. a dificuldade em afastar certos modos de pensar e convenções há muito enraizadas;
4. os erros nas estimativas dos resultados;
5. um exagerado reflexo dos valores e preferências dos gestores sobre a escolha da estratégia;
6. a dificuldade das escolhas colocadas pelo processo que conduz certas empresas a copiar as estratégias doutras;
7. a tendência para sobrevalorizar os critérios financeiros na selecção das estratégias;

³BOWER, Joseph L., BARTLETT, C. A., CHRISTENSEN, C. R., PEARSON, A. E., ANDREWS, K. R., *Business Policy, Text and Cases*, Seventh Edition, IRWIN, Boston, 1991, pág. 4.

⁴Vide também WHITTINGTON, Richard, *What is Strategy - and does it matter?*, Routledge, London, 1993, pág. 73.

⁵Martinet considera que a análise de forças e fraquezas não deve ser feita no absoluto mas por comparação com: (1) «as condições exigidas pela evolução do meio envolvente»; (2) «os objectivos prosseguidos»; e (3) «a estratégia seguida». De acordo com este autor, uma análise no absoluto não permite identificar e estudar apropriadamente as variáveis que são relevantes para a estratégia. (Vide MARTINET, *Estratégia*, pág. 135.)

Estamos, pois, confrontados com a antiga questão: "o que deve ser feito em primeiro lugar: a análise ou a definição dos objectivos?". Evidentemente, a questão não é tão simples porque ao iniciar a análise já existem objectivos, senão formais, pelo menos na cabeça do CEO. Um *feedback* entre a fase final do processo de formulação da estratégia económica e a análise pode minimizar esta limitação.

8. a apreciação incorrecta dos resultados obtidos. Por ex.: o facto de os resultados serem superiores aos esperados não significa que se tenha, dadas as circunstâncias, adoptado a melhor estratégia. Inversamente, uma estratégia falhada não implica, de imediato, que a decisão estratégica tomada fosse má. Obviamente as estratégias envolvem riscos. O que é preciso é ponderá-los bem e estar consciente das suas consequências.

Outras limitações podem ser apontadas:

9. o carácter demasiado estático do modelo:

9.1. embora refira repetidamente a interdependência entre a formulação e a implementação, não a leva totalmente a sério, pois, ignora as interacções dinâmicas no seio da empresa e desta com o meio. Muitas vezes a estratégia é mais um resultado determinado por acontecimentos imprevistos nestas interacções que o produto da análise e escolha racional.

9.2. o modelo admite a validade e a utilidade futura das forças actuais (que apenas prevê reforçar) ou não dá, pelo menos, a devida ênfase à possível necessidade de criação de novas competências distintivas;

9.3. os valores e as preferências dos gestores não são estáticas mas dinâmicas, podendo oscilar drasticamente com consequências para a estratégia;

9.4. a dicotomia entre ameaças e oportunidades pode ser perigosa. Uma ameaça pode ser contornada e transformada em oportunidade. Uma oportunidade mal aproveitada, com riscos mal calculados, pode tornar-se asfixiante para a empresa;

9.5. a dicotomia pontos fortes/pontos fracos também pode ser enganadora. Um ponto forte pode tornar-se, com o tempo, num ponto fraco (vide cap. 5.8).

10. Os aspectos éticos, morais e de responsabilidade social podem entrar mais cedo no processo, em vez de funcionar apenas como filtros. De facto, para Martinet, a filtragem ajuda à «desqualificação de algumas estratégias económicas (produto×mercado×tecnologia) [...] e constitui um primeiro passo na direcção a ...» uma perspectiva que valorize mais as dimensões do social. Este autor oferece duas sugestões que designa por «a fileira enriquecida» e «a fileira invertida». A primeira tende a produzir deliberada inovação social e organizacional na empresa, recusando a afirmação de que a «estrutura segue a estratégia». A segunda inverte o raciocínio da filtragem. Partindo de uma análise dos meios humanos existentes, produz estratégias económicas adaptadas que podem ser preferíveis quando o procedimento do modelo LCAG (a filtragem) aconselha à redução de pessoal.⁶

11. O modelo é centralizador, responsabilizando o CEO por um conjunto de tarefas sobre-humanas que procura repor em dimensões aceitáveis através do conceito de estratégia e da delegação. Desenvolvendo este e outros aspectos, que designa por premissas do modelo, Mintzberg descreve os contextos em que o modelo LCAG pode ser útil. Os contextos são muito limitados⁷, portanto este modelo não pode saltar directamente dos bancos das universidades para os gabinetes dos executivos.⁸

⁶Para mais desenvolvimentos vide MARTINET, *Estratégia*, pág. 269.

⁷MINTZBERG, Henry, «The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management», *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, págs. 190 e 191.

⁸MINTZBERG, Henry, «Learning 1, Planning 0: Reply to Igor Ansoff», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp. 465.

12. Trata-se de um modelo genérico que procura enumerar todas as variáveis eventualmente relevantes mas que falha na sugestão das variáveis fundamentais e na oferta de métodos operatórios concretos.⁹

Algumas das limitações apontadas são dificilmente corrigíveis por serem intrínsecas da natureza humana. Outras, porém, como as últimas, foram objecto de tentativas de solução pelos métodos pragmáticos do BCG, ADL, McKinsey e, ainda, pelos métodos mais complexos de Michael Porter, que analisaremos de seguida.

5.2 - O modelo da Boston Consulting Group e a Matriz BCG1

As tendências históricas de diversificação das empresas e de evolução para estruturas divisionalizadas foram percebidas e largamente descritas por Chandler. Não ignorando estas tendências, Ansoff desenvolveu um modelo de planeamento bastante orientado pela e para a diversificação, que a intensificaria. Estavam criadas as condições para desenvolver e explorar comercialmente a técnica da matriz BCG1, cuja finalidade era simplificar a complexa tarefa de gestão das carteiras de actividades.

5.2.1 Características da BCG1

Esta matriz e a análise que proporciona assentam:

- na hierarquização da gestão em dois níveis: o nível da empresa global e o das Unidades Estratégicas de Negócios (UENs);
- na possibilidade de individualizar UENs distintas, numa mesma empresa, mediante o recurso a alguns critérios de segmentação estratégica;¹⁰

⁹Se no passado esta característica já foi considerada uma limitação, é hoje, de certo modo, louvada.

¹⁰Não existe uma definição consensual de UEN nem pretendemos discutir aqui este conceito. Podemos entendê-la, simplesmente, como um binómio produto-mercado ou podemos defini-la, mais rigorosamente, como o conjunto de produtos homogêneos, destinados a satisfazer necessidades semelhantes, em luta com os mesmos concorrentes e beneficiando de sinergias na produção, no marketing, etc. De modo geral, UENs são organismos da empresa que incorporam todas as funções necessárias à realização duma estratégia identificável mas interdependente. A não consideração explícita das UENs no organigrama e a partilha de instalações, equipamentos e outros recursos introduz dificuldades na sua identificação.

Uma UEN pode dirigir-se, conforme os autores, a um negócio, a um mercado, a uma indústria, a um ou a mais segmentos distintos da indústria. Para Porter, os segmentos são combinações de produtos-compradores duma indústria que diferem significativamente em termos das cinco forças ou em termos das fontes de vantagem competitiva (vide cap. 5.5). Eles são identificados pelo processo de segmentação estratégica. Esta segmentação é diferente da segmentação de marketing. Enquanto a primeira envolve toda a cadeia de valores (vide cap. 5.5), a segmentação de marketing envolve apenas as actividades de marketing da cadeia e as necessidades e comportamentos dos consumidores. A ideia de segmentação terá sido primeiramente concebida e empregue pela função de marketing da empresa e só depois viu o seu âmbito alargado à estratégia, tendo aí uma função prioritária já que a estratégia delimita as indústrias (e os segmentos das indústrias) a servir.

Convém fazer duas advertências: (1) Porter sugere que o conceito de segmentação é evolutivo, pois, «novos desenvolvimentos tecnológicos estão a alterar algumas das antigas regras de segmentação»; e, (2) Ansoff clarifica a diferença entre Segmentos de Actividades Estratégicas (segmentos do ambiente) e Unidades Estratégicas de Negócios (unidades ou divisões da empresa encarregues de um ou mais Segmentos de Actividades Estratégicas). É, pois, imprescindível "segmentar" o ambiente e a empresa. Vide cap. 5.5, MARTINET, *Estratégia*, pág. 89; *Strategor, Estratégia, Estrutura, Decisão e Identidade*, Colecção Gestão e Inovação, Série Ciências de Gestão, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993, pág. 89; SEGEV, Eli, *Corporate Strategy, Portfolio Models*, International

- na possibilidade de calcular: (1) a taxa de crescimento do sector em que se insere cada UEN e (2) a respectiva quota de mercado;

- na crença de que a taxa de crescimento é um indicador suficiente da atractividade dos segmentos de mercado;

- na crença de que a quota de mercado relativa da UEN é indicador suficiente da sua posição competitiva;¹¹

- na crença de que todas as empresas competem pelos custos;

- na curva de experiência (à medida que a empresa duplica a produção acumulada, os custos unitários totais deverão baixar a uma taxa constante);

- na curva do ciclo de vida dos produtos;

- na tentativa de integrar as perspectivas produtiva, financeira e de marketing. Faz a selecção das variáveis consideradas mais importantes dentro de cada perspectiva e interliga-as. Na função produtiva destaca as economias de escala, a aprendizagem e o avanço técnico como formas de acumulação de experiência e de redução de custos. Em termos das finanças, evidencia os fluxos de caixa positivos gerados por umas UENs e os investimentos que devem ser feitos noutras. No marketing recolhe o conceito de ciclo de vida, de segmentos, a taxa de crescimento dos segmentos e as respectivas quotas. É a partir das relações que se estabelecem entre estes elementos que a BCG produz recomendações estratégicas para as empresas.

- «no princípio de que *um dos objectivos essenciais da estratégia é permitir uma distribuição óptima dos recursos de que a empresa dispõe, entre diferentes segmentos estratégicos, para adquirir uma melhor posição concorrencial global.*»¹²

Para a empresa com uma só UEN, as alternativas estratégicas do BCG resumem-se a: expansão, (re)segmentação, dominação (controlo, absorção ou eliminação de concorrentes) e abandono.¹³

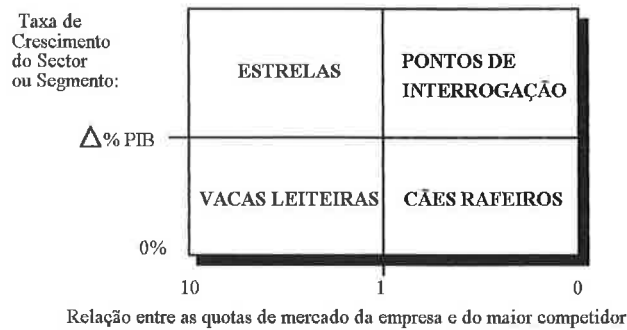
As alternativas complicam-se para a empresa com duas ou mais UENs. É possível escolher uma estratégia dentre as apontadas para cada UEN mas, essa escolha depende do conjunto e só pode ser feita ao nível de gestão global da empresa. A fim de reduzir a complexidade das escolhas, a *Boston Consulting Group* sugere que se faça uma representação das UENs ao longo de dois eixos: a taxa de crescimento e a quota de mercado relativa.

Thomson Publishing/ Boyd & Fraser, London, 1995, págs. 7 a 11; PORTER, Michael, Vantagem Competitiva, Criando e Sustentando um Desempenho Superior, Editora Campus, 1989, pág. 213 e segs; e ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implanting Strategic Management, second edition, Prentice Hall, 1990, pág. 51.

¹¹A atractividade e a posição competitiva são dois conceitos novos (desenvolvidos depois do Modelo LCAG) e de extrema importância. É, essencialmente, com base neles que se definem e desenvolvem hoje as estratégias das empresas. Porém, tal como para o conceito de UEN, não há grande consenso em torno das suas definições. A atractividade é, no modelo BCG1, medida apenas pela taxa de crescimento do sector, mas outros modelos sugerem formas mais completas de o fazer considerando, ainda, a rentabilidade média do sector/segmento, as vendas totais no segmento, as tecnologias, a regulamentação e outras barreiras à entrada. Quanto à posição competitiva, procura avaliar a solidez da posição da empresa nos mercados em que está presente e pode medir-se com base na quota que detem no seu mercado de escoamento, crescimento da quota, margens obtidas, domínio das tecnologias etc. Depende, essencialmente, do poder negocial da empresa (vide cap. 5.5). Vide SANTOS, Francisco Lopes, Estratégia e Competitividade, Quarta Vaga - Apoio ao Desenvolvimento Avançado de Gestão, Lda, 2ª Edição, 1993, pág. 181.

¹²Strategor, Estratégia, Estrutura, Decisão e Identidade, Colecção Gestão e Inovação, Série Ciências de Gestão, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993, pág. 100.

¹³Vide Martinet, op. cit, pág. 86.

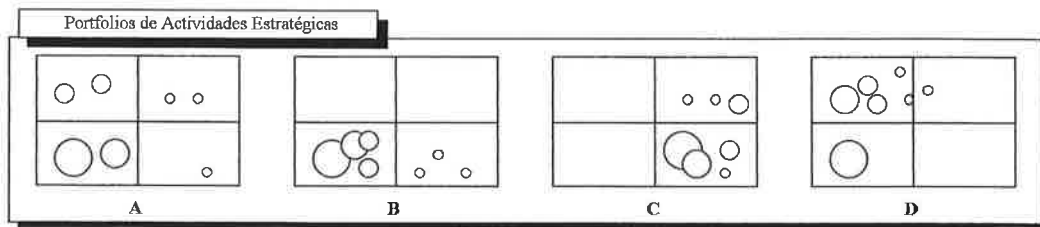


Fonte: Adaptado de MARTINET, op. cit.

Esta matriz tem muito em comum com o ciclo de vida do produto. Os "pontos de interrogação" e as "estrelas" correspondem às UENs com produtos em fase de introdução ou de crescimento. Evidenciam, portanto, fracos volumes de vendas com altas taxas de crescimento. As suas rentabilidades são reduzidas ou negativas, não libertam meios líquidos, têm grandes necessidades financeiras e um futuro ainda relativamente incerto. As "estrelas" diferenciam-se dos "pontos de interrogação" por possuírem as maiores quotas nos respectivos mercados.

As "vacas leiteiras" e os cães rafeiros correspondem a UENs com binómios produto-mercado na fase de maturidade ou em início da de declínio. As taxas de crescimento são reduzidas mas os mercados têm grande dimensão. As "vacas leiteiras" distinguem-se dos "cães rafeiros" por possuírem a maior quota no seu mercado, por libertarem mais meios e possuírem as mais elevadas rentabilidades.

Uma observação da matriz elaborada para a empresa permite concluir se a carteira é equilibrada. Não o sendo, ajuda a conceber as estratégias necessárias ao restabelecimento do equilíbrio. Na figura seguinte ilustramos três exemplos de carteiras. Cada círculo representa uma UEN, sendo a sua área proporcional à percentagem do volume de vendas da UEN no total das vendas da empresa.



A carteira A é a única equilibrada, porque possui "vacas leiteiras" capazes de gerar os meios líquidos suficientes para suprir as necessidades de crescimento das "estrelas" e dos "pontos de interrogação". Numa carteira equilibrada existem "estrelas" suficientes para, no futuro, substituir "vacas leiteiras" declinantes e os "pontos de interrogação" necessários para tomar os lugares libertos pelas "estrelas". Os "cães rafeiros" não são necessários.¹⁴

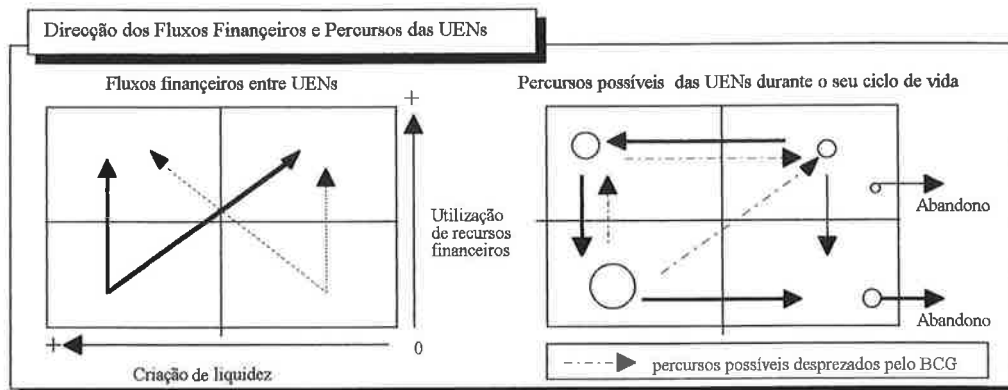
A carteira B não possui "estrelas" e o futuro da empresa estará comprometido se não for capaz de adquirir algumas "estrelas" ou lançar novos produtos.

A carteira C não tem UENs capazes de apoiar a transformação dos "pontos de interrogação" em "estrelas". Os "cães rafeiros" podem não libertar os meios nem sobreviver tempo suficiente para que aquelas transformações se efectuem.

¹⁴HENDERSON, Bruce, «The Product Portfolio (Growth-Share Matrix of the Boston Consulting Group)», in MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian, *The Strategy Process*, Prentice Hall, 1988, págs. 312 a 314.

A carteira D tem muitas "estrelas" e "pontos de interrogação", parece, por isso, bastante prometedora. Contudo, o excesso de "estrelas" desequilibra-a. Dividir entre elas os recursos financeiros gerados por uma só "vaca leiteira" pode pôr em causa o futuro de todas. Além disso, a transferência doutros recursos existentes na "vaca" (equipamentos, investigadores, técnicos, gestores, etc) deixa esta última demasiado enfraquecida e compromete o seu próprio futuro.¹⁵

Parece claro que as UENs percorrem as células da matriz durante o seu ciclo de vida. Os percursos possíveis das UENs e a direcção dos fluxos financeiros entre UENs dum *portfolio* são os dos esquemas seguintes.



5.2.2 "Balanço" do método

O método possui algumas vantagens: (1) é facilmente apreensível; (2) coloca-se ao nível de gestão da empresa como um todo; (3) fornece resultados globais facilmente visualizáveis; (4) destaca variáveis fundamentais; e (5) estabelece a ligação entre as funções produtiva, financeira e de marketing.

Contudo, inúmeros autores criticam o método, usando, frequentemente, argumentos semelhantes. Entre esses autores incluem-se, por exemplo, Derek Abell, Ansoff, Martinet, Fred Weston, Hunger e Wheelen, John Seeger, Joffre e Koenig, Jean Brilman, Strategor e Porter (vide cap. 5.6.1). Seleccionamos os aspectos negativos apontados por estes autores, que nos parecem mais relevantes, de modo a fazer uma crítica abrangente.

1. Ansoff e Derek Abell apontam como principal limitação o carácter estático desta análise matricial: «o principal interesse [dum diagnóstico estratégico] não é saber onde a empresa está hoje, mas saber quão bem ela está equipada para enfrentar o amanhã».¹⁶

2. A utilização da matriz é limitada a alguns meios industriais.

2.1. O modelo BCG1 minimiza ou ignora a diferenciação como alternativa estratégica e põe a tónica na competitividade pelos custos, admitindo sem reservas que a empresa com maior quota de mercado tem custos unitários inferiores e é, por isso, a mais competitiva e a mais rentável.

2.2. Quando o número de empresas ou UENs em concorrência directa é muito grande e as suas dimensões são quase iguais (por exemplo: nos meios industriais fragmen-

¹⁵SEGEV, Eli, *Corporate Strategy, Portfolio Models*, International Thomson Publishing/ Boyd & Fraser, London, 1995, págs. 19 a 36.

¹⁶ABELL, Derek F., *Definição do Negócio, Ponto de Partida do Planeamento Estratégico*, Editora Atlas, São Paulo, 1991, pág 279.

tados) a relação entre quotas de mercado (no eixo horizontal da matriz) perde significado (vide cap. 5.6).

A matriz pode empregar-se quando a concorrência se faz pelos custos e existem poucos concorrentes.

3. O método é frio, racional, determinista, mecanicista, calculista (admite objectivos simplistas: a sobrevivência a longo prazo e a maximização do lucro) e põe de parte os aspectos sócio-políticos e organizacionais para os quais LCAG havia chamado a atenção.

4. Martinet acrescenta, ainda:

não basta dizer, como fazem os promotores do método, que a descida na curva [de experiência] é engendrada por múltiplos factores (aprendizagem, economias de escala, inovação,...) É pelo contrário essencial, numa perspectiva estratégica, determinar o factor preponderante [pois] as suas implicações são radicalmente diversas. Só no caso da aprendizagem exercer um efeito determinante é que o conselho "Acumulem experiência" põe a empresa a salvo dos seus concorrentes. Se, pelo contrário, é dominada pelas outras duas causas, então um concorrente capaz de instalar uma maior capacidade (economias de escala) ou que beneficie de progressos técnicos sobre os seus processos de fabrico (inovação) encontrar-se-á colocado em melhor posição.

Causa principal da descida na curva de experiência	Implicações estratégicas
Aprendizagem	Acumulem produção
Economias de escala	Instalem capacidades
Avanço técnico	Inovem os processos de fabrico

Fonte: adaptado de MARTINET, *Estratégia*, pág. 99.

5. Para Fred Weston, a estratégia de expansão da quota de mercado dum Estrela ou dum Ponto de Interrogação pode ser difícil se outras empresas, usando o método BCG1, procurarem seguir a mesma estratégia. Acrescenta ainda que a experiência é transferível, deixando, facilmente, de constituir uma competência distintiva da empresa.¹⁷

6. Hunger e Wheelen juntam às críticas citadas algumas limitações adicionais desta análise matricial:

- usa somente quatro categorias de UENs, tendo como consequência o simplismo;
- o pressuposto de que os mercados com maiores taxas de crescimento são os mais promissores não é sempre verdadeiro;
- a comparação com o maior concorrente da empresa faz ignorar pequenos competidores com quotas de mercado em rápido crescimento que poderão vir a ser perigosos;
- a taxa de crescimento é apenas um dos aspectos a considerar na avaliação da atratividade de um segmento estratégico;¹⁸
- o quota de mercado é apenas um aspecto da posição competitiva da empresa.^{19 20}

7. Deixamos para o fim uma crítica construtiva de John Seeger que, pelo seu impacto e originalidade, não poderíamos deixar de referir.²¹ Tomando por base a matriz BCG1, este autor

¹⁷WESTON, J. Fred, «Strategy and Business Economics», *Business Economics*, April 1989, pág.8.

¹⁸Aspecto esse, bastante dependente da inflação que o empola com facilidade.

¹⁹O modelo é sensível à definição de mercado adoptada. Uma definição ligeiramente diferente pode provocar grandes variações na quota. Cf. SEGEV, Eli, op. cit.

²⁰Tradução e adaptação de HUNGER, J. David e WHEELLEN, Thomas L., *Strategic Management*, fourth edition, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1993, pág. 165.

produz alguns raciocínios e chega a sugestões estratégicas diferentes das que fazia originalmente, com a mesma matriz, a *Boston Consulting Group*.

Estereótipo	Prescrição da BCG	"Contra-prescrição" de Seeger
"cães rafeiros"	Vender ou abandonar.	Não vender. Os cães podem proporcionar alguma liquidez e, pelo menos, impedir que outros tomem o seu lugar.
"estrelas"	Investir para ganhar mais quota (expansão).	Uma alta taxa de crescimento e fortes investimentos não bastam para garantir a transformação em vaca leiteira. Uma inovação tecnológica ou outros desenvolvimentos ambientais podem impedir essa transformação. O investimento numa estrela pode constituir desperdício de recursos. ²²
"vacas leiteiras"	Explorar para obter fundos e dominar (controlando, absorvendo ou eliminando concorrentes).	Evitar uma preocupação excessiva com a geração de fluxos de caixa. Afastar a ideia de que uma vaca leiteira não pode crescer sem a aquisição de concorrentes. Evitar a inércia da organização e a acomodação das pessoas. Estimular a inovação, a renovação da UEN e a geração de "vitelos" ("pontos de interrogação" ou "estrelas").
"pontos de interrogação"	Depende do caso concreto.	Não tem.

Dada a possibilidade de inversão das prescrições estratégicas da matriz, cremos que não possa ser usada para ditar automaticamente uma estratégia. Seeger conclui que o modelo é útil para ordenar ideias mas perigoso quando substitui a análise ou envia o julgamento. Nenhum modelo de gestão pode substituir a análise e reflexão livres.

Fazendo o balanço das vantagens e desvantagens, vários autores têm sugerido que a matriz possa ser usada:

1. para fins didácticos e
2. como primeira abordagem aos problemas estratégicos da empresa, necessitando dos complementos dados por outras formas de diagnóstico e pela sensibilidade dos gestores.

5.3 - O método da Shell: a *Directional Policy Matrix* (matriz Shell/DPM)

Em 1970, o volume de vendas da General Electric Company (GE) era 40 % maior que em 1965, os lucros, contudo, eram inferiores. Numa altura em que três novos e promissores negócios (grandes computadores, centrais nucleares e motores a jacto comerciais) exigiam fortes investimentos, a GE resolve pedir apoio a consultora de Gestão McKinsey. Depois de realizar os seus estudos, esta consultora concluiu que as razões do fraco desempenho residiam no pobre planeamento estratégico e no fraco entendimento que o CEO (na altura, Fred Borch) tinha acerca dos negócios da empresa. A GE estava dividida em 190 departamentos, cada qual com um plano estratégico. Era difícil ao CEO conhecê-los, integrá-los coerentemente e decidir sobre a viabilidade dos seus projectos de investimento. A McKinsey manifestou-se, mesmo, surpreendida pelo facto

²¹SEEGER, John, «Reversing the Images of BCG's Growth/Share Matrix», in MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian, *The Strategy Process*, Prentice Hall, 1988, págs. 314 a 317.

²²Certas estrelas podem manter-se promissoras durante muito tempo, sugar recursos e nunca gerar fluxos de caixa positivos. Porque surgem imitadores, novas tecnologias, etc. Vide HAY, Michael e WILLIAMSON, Peter, *The Strategy Handbook*, Blackwell, 1994, pág. 109.

de a GE ter conseguido realizar lucros nesta situação. A consultora propôs a reorganização da companhia em 35 UENs e a transição para um processo de planeamento estratégico baseado numa nova matriz de análise.²³

Na tentativa de ultrapassar limitações da matriz BCG1, produziram-se adaptações e variações da matriz que se mostraram insuficientes. Um esforço mais intenso conduziu a McKinsey, em colaboração com a GE, à elaboração dum modelo distinto, conhecido por matriz GE/McKinsey. As diferenças mais evidentes deste método em relação ao da Boston Consulting Group são:

- Nove células matriciais, em vez de quatro, organizadas em três linhas e três colunas.
- Dois eixos compostos, concebidos como médias ponderadas de um conjunto de variáveis-critério - o uso de uma só variável em cada eixo é considerado insuficiente para avaliar a atractividade e a posição relativa das UENs, concebendo-se os dois eixos como médias ponderadas das pontuações atribuídas a diversas variáveis-critério.
- A possibilidade de empregar variáveis qualitativas (por ex.: lealdade dos clientes, domínio das tecnologias, etc; cuja escolha fica à consideração da empresa).
- Uma classificação das UENs mais rica, em nove categorias, e um conjunto de indicações estratégicas mais pormenorizadas e ajustadas a cada categoria.
- Maior preocupação com a rentabilidade a longo prazo. O foco de interesse já não reside só no *cash-flow* e na afectação de recursos mas, principalmente, na rentabilidade a longo prazo.²⁴
- A utilização da matriz para fazer duas representações complementares (sugeridas por Hunger e Wheelen): (1) a da actual composição da carteira; e (2) a da composição futura. Os *portfolios* dos concorrentes também podem ser representados.

Mas se resolve algumas limitações da BCG1, este método da McKinsey permanece alvo de muitas críticas, nomeadamente, das seguintes:

- é vulnerável, pois, permite a manipulação do posicionamento das UENs na matriz, em resultado de arbitrariedades nas escolhas das variáveis e das ponderações atribuídas;
- a simplicidade e a rigidez das estratégias prescritas com
- a tendência para desviar a criatividade;
- a ausência de um método específico de planeamento adequado às UENs posicionadas em indústrias nascentes, cujo potencial é, ainda, difícil de avaliar.

Não sendo isenta de defeitos, esta matriz foi também alvo de adaptações e adições. A variação mais interessante, concebida em 1975 pela Shell, é designada por *Directional Policy Matrix* (matriz Shell/DPM). Esta nova matriz tenta ser mais realista pois:

- surgindo numa época de mudanças ambientais imprevisíveis, substitui as previsões financeiras de longo prazo em que, até à data, se baseavam as decisões estratégicas da empresa;
- atribui a cada célula da matriz uma designação esclarecedora;
- fornece indicações estratégicas um pouco mais pormenorizadas;
- preocupa-se, simultaneamente, com o *cash-flow*, a afectação de recursos e a rentabilidade a longo prazo;

²³Cf. HAMERMESH, Richard G., «Strategic Management», in COLLINS, Eliza G. C. e DEVANNA, Mary Anne, *The Portable MBA*, John Wiley & Sons, 1990, pág. 294.

²⁴SEGEV, Eli, *Corporate Strategy, Portfolio Models*, International Thomson Publishing/ Boyd & Fraser, London, 1995, pág. 62.

- procura tomar em consideração as diferentes fases do ciclo de vida em que se encontram os produtos das UENs. Para tal, sugere a representação e análise complementar da carteira em vários momentos diferentes do futuro. (É conveniente fazer o mesmo para os *portfolios* dos concorrentes e sobrepor as representações obtidas com as da empresa.)

A despeito do realismo acrescido, o modelo revela-se insuficiente para prescrever estratégias a seguir por cada UEN, devendo resignar-se apenas ao fornecimento de melhores conselhos. Vejamos como.

1º - Definem-se duas listas de variáveis-critério (vide quadro seguinte) e as respectivas ponderações.

2º - Confere-se a cada UEN uma pontuação por variável e calculam-se as duas médias ponderadas correspondentes. Estas médias são indicadores da posição competitiva e da atractividade do mercado duma UEN.

Exemplos de listas de variáveis

Variáveis da Posição competitiva	Variáveis da atractividade do mercado
Quota de mercado da UEN	Dimensão do mercado
Taxa de crescimento da UEN	Taxa de crescimento
Largura da linha de produtos	Rentabilidade relativa da indústria
Eficácia da distribuição	Lealdade dos clientes às marcas
Capacidade de competir pelos preços	Estabilidade relativa da rentabilidade da indústria
Eficácia da publicidade e promoção	Barreiras tecnológicas à entrada
Localização e modernidade das instalações	Poder negocial dos clientes
Capacidade e produtividade	Poder negocial dos fornecedores
Efeitos da curva de experiência	Impacto da regulamentação
Preço obtido para as matérias primas	Utilização da capacidade da indústria
Valor acrescentado	Substituibilidade dos produtos
Qualidade relativa dos produtos	Capacidade de resposta da indústria
Capacidades/vantagens de I & D	Imagem da indústria
Calibre dos recursos humanos	
Imagem geral	
Lealdade dos clientes	
Patentes	
Flexibilidade e organização	

Adaptado de HUNGER, J. David e WHEELLEN, Thomas L., *Strategic Management*, 1993, págs. 167 e 168 e de SEGEV, op. cit., pág. 67.

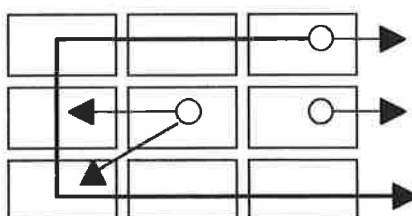
Notas: (1) Para definições de cada uma das variáveis-critério e respectivas formas de cálculo vide SEGEV, op. cit., pág. 45 a 47 e 68 a 71. (2) Para exemplos de aplicações concretas podem ser consultadas as obras de HUNGER e WHEELLEN ou SANTOS, Francisco Lopes dos, *Estratégia e Competitividade*, 2ª edição revista e ampliada, pág. 183. (3) A influência de Porter é visível nestas listas que, provavelmente, não correspondem às originais. No capítulo dedicado a Porter, encontraremos as definições mais frequentemente usadas de posição competitiva e de atractividade do mercado.

3º - Depois de calcular as médias indicadoras da posição competitiva de cada uma das UENs da carteira e as indicadoras da atractividade dos respectivos mercados, faz-se a representação gráfica na matriz. A matriz Shell/DPM é reproduzida abaixo, juntamente com os rótulos das células, fluxos de caixa, indicações estratégicas e percursos alternativos das UENs.

		Posição Competitiva		
		Forte	Média	Fraca
Atractividade	Forte	Líder Fluxo de Caixa: - ou 0 Investir	Esforçar-se mais Fluxo de Caixa: - ou 0 Investir	Dobrar ou desistir Fluxo de Caixa: 0 Investir, segmentar ou sair
	Média	Crescimento Fluxo de Caixa: + Algum reinvest. Manter posição	Cuidado Fluxo de Caixa: + Investir peq. quantias Obter feedback	Saída lenta/Cuidado Fluxo de Caixa: + ou 0 Manter posição, gerar caixa, desinvestir lenta/.
	Fraca	Gerador de caixa Fluxo de Caixa: ++ Pequenos invest.	Saída lenta Fluxo de Caixa: + ou 0 Gerar caixa, vender activo e sair	Desinvestir Fluxo de Caixa: - Desinvestir rapida/.

máx. 0

Alguns percursos Alternativos



4º - Escolhem-se as estratégias a adoptar pelas UENs, tomando a matriz como mero instrumento de diagnóstico e fornecedora de orientações gerais.

O método tem algumas hipóteses de partida e desvantagens que indicamos:

	Assunções e vantagens	Desvantagens
Eixos	Eixos compostos e mais ricos. Admite-se que é possível fazer uma escolha objectiva das variáveis mais relevantes.	(1) As variáveis mais relevantes na indústria duma UEN podem não o ser para outras. (2) Possibilidade de manipular o posicionamento duma UEN através da escolha de variáveis e ponderações.
UENs	Independentes/autónomas.	A sua definição é difícil e qualquer que seja, terá influência na avaliação da posição competitiva
Mercado	Oligopolista/concentrado.	A sua definição é difícil e qualquer que seja, terá influência na avaliação da atractividade.
Posicionamento das UENs na matriz	Mais rigorosa, objectiva e completa, pois, existem mais células e os eixos incorporam variáveis qualitativas.	Tendência para atribuir classificações médias às UENs e para as concentrar na célula ao centro da matriz
Recomendações Estratégicas	São mais variadas e precisas.	Tendência para serem seguidas religiosamente quando deviam estimular a reflexão.
Uso	Pode ser usada para representar as carteiras actuais e futuras da empresa e da concorrência.	É exigente em termos de informações, caro e moroso.

5.4 - O modelo da Arthur D. Little (ADL)

A metodologia ADL centra-se numa matriz semelhante à proposta em 1977 por Charles Hofer (Matriz da evolução do produto-mercado).²⁵ As matrizes ADL e de Hofer são diferentes das anteriores por considerarem explicitamente, num dos eixos, as fases do ciclo de vida das actividades. Tal diferença permite-lhes dedicar maior atenção às especificidades das UENs em diferentes estágios da evolução.

A fase do ciclo de vida em que se encontram as UENs (ou as suas actividades) pode ser determinada em função de vários critérios (vide quadro abaixo).

Critérios	Fase de Maturidade			
	Embrionária	Crescimento	Maturidade	Envelhecimento
Taxa de crescimento	?	> Δ% PNB	≤ Δ% PNB	< 0
Previsibilidade do crescimento	?	Incerto	Conhecido	Conhecido
Linha de Produtos	Básica	Proliferação	Renovação	Redução
Competidores	Aumentando	Grande número. Num primeiro estágio aumenta, depois diminui.	Poucos e estáveis.	Declinando
Quotas de mercado	Fragmentadas	Fragmentadas; alguns líderes.	Concentração	Mais concentração.
Estabilidade das quotas de mercado	Voláteis	Os líderes trocam de posição.	Líderes entrincheirados em posições mais sólidas	Alta estabilidade.
Estabilidade dos clientes	Fraca ou inexistente.	Alguma; compradores agressivos.	Grande lealdade; Padrão de consumo estabelecido.	Estabilidade
Facilidade de entrada	Grande	Geralmente é grande.	Difícil	Difícil e pouco atraente.
Tecnologia	Mal conhecida; evolui rapidamente. Desenvolvimento de conceito; engenharia do produto.	Refinamento e extensão da linha de produtos.	Conhecida/acesso fácil. Renovação da linha de produtos; processos e materiais.	Conhecida/acesso fácil.

Fonte: traduzido e adaptado a partir da reimpressão de YOUNGER, M., «Assessing Opportunities for Diversification - an Analytical Approach», *Long Range Planning*, 1984, in SEGEV, op. cit, pág. 109.

Pela observação do quadro percebemos que este eixo pode, também, ser usado como indicador da atractividade dos mercados. Foi exactamente o eixo de atractividade das matrizes anteriores que a consultora de gestão ADL substituiu pelo das fases do ciclo de vida.

A ADL conserva como eixo horizontal da matriz um indicador da posição competitiva das UENs. A posição competitiva é, simultaneamente, uma medida da liberdade que a UEN tem para, no seu mercado, escolher uma estratégia e do grau de controlo/influência que dispõe sobre as UENs concorrentes. A posição pode ser "dominante", "forte", "favorável", "defensável" ou

²⁵SEGEV, Eli, op. cit, pág. 79.

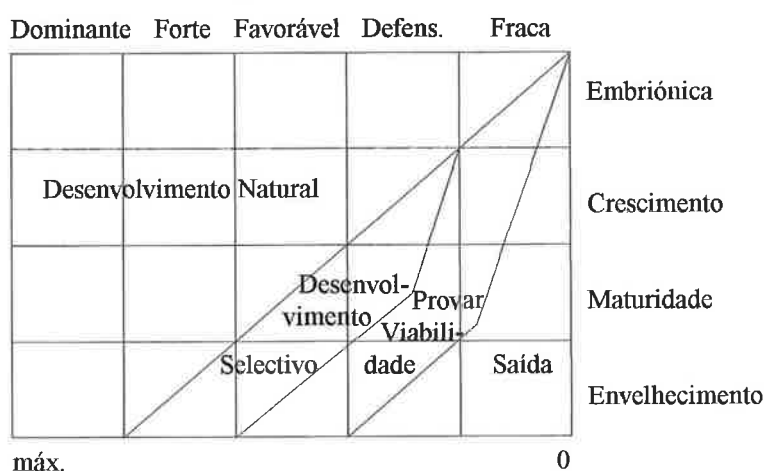
"fraca" e avalia-se através de um conjunto de critérios a seleccionar pela própria empresa. Esses critérios devem corresponder aos «factores de sucesso»²⁶ de cada indústria ou segmento e podem organizar-se em:

- *factores de aprovisionamento* (integração a montante, contratos a longo prazo, condições de pagamento, custo da mão de obra [e qualificações, possibilidade e custo de endividamento], ...);
- *factores de produção* (flexibilidade e capacidade de produção, *Know-How*, produtividade, qualidade de gestão, [nível de custos, detenção de processos particulares, implantação geográfica, qualidade da direcção,] ...);
- *factores de comercialização* (imagem, valor do produto, extensão da gama, qualidade e força da rede de distribuição, condições de crédito, ...);
- *factores financeiros e tecnológicos* (rentabilidade, protecção tecnológica, ...).²⁷

Esta lista ou a que a empresa adopte é usada, juntamente com a determinação do estágio de maturidade de cada UEN, para, numa primeira fase do processo de planeamento estratégico proposto pela ADL, posicionar todas as UENs da carteira na matriz dos "impulsos naturais".

MATRIZ ADL

"Impulsos naturais"



Esta primeira fase permite ter uma ideia muito geral da situação de cada UEN e das estratégias ("impulsos naturais") que podem vir a ser adoptadas: desenvolvimento natural, desenvolvimento selectivo, provar viabilidade ou saída.

Na segunda fase, determina-se, a partir de um estudo pormenorizado de cada UEN, qual o impulso natural mais adequado àquelas UENs que caem nas células divididas entre dois ou três impulsos.²⁸ Para estas e restantes UENs procuram-se, depois, indicações estratégicas mais pormenorizadas, conforme a célula específica em que se posicionam. Por exemplo, para a UEN cujo impulso é "desenvolvimento natural", a estratégia poderá ser: investir para crescer mais que o mercado, investir para acompanhar o crescimento do mercado, ...

²⁶Cf. MARTINET, Alain-Charles, *Estratégia*, Edições silabo, 1992, pág. 100.

²⁷Cf. MARTINET, Alain-Charles, *Estratégia*, Edições silabo, 1992, pág. 100 e GODET, Michel, *Manual de Prospectiva Estratégica*, Colecção Gestão e Inovação, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993, pág. 316.

²⁸SEGEV, Eli, op. cit, págs. 98 e 112.

Na terceira fase, selecciona-se a estratégia "operacional" adequada a cada UEN. Para tal podem usar-se:

- (1) uma lista de estratégias genéricas fornecida pela ADL, adiante reproduzida;
- (2) as indicações da matriz, mais abaixo.

Estratégias Genéricas da ADL

Código

- A - Integração para trás;
- B - Desenvolvimento de negócios no exterior;
- C - Desenvolvimento de instalações no exterior;
- D - Racionalizar a distribuição;
- E - Aumento de Capacidade (*Excess capacity*);
- F - Exportação/Mesmo produto;
- G - Integração para a frente;
- H - Hesitar;
- I - Desenvolvimento de mercados incipientes;
- J - Concessão de licenças no exterior;
- K - Racionalização completa;
- L - Penetração de mercado;
- M - Racionalização de mercado;
- N - Métodos e funções eficientes;
- O - Produtos novos/mercados novos;
- P - Produtos novos/mercados actuais;
- Q - Racionalizar a produção;
- R - Racionalizar a linha de produtos;
- S - Pura sobrevivência;
- T - Produtos actuais/mercados novos;
- U - Produtos actuais/mercados actuais;
- V - Eficiência tecnológica;
- W - Eficiência pelo tradicional corte de custos;
- X - Abandono da Unidade.

Fonte: ADL, cit. por: SEGEV, op. cit., pág. 103.

Uma matriz para a última fase do processo de planeamento estratégico da ADL.

F A S E	POSIÇÃO COMPETITIVA				
	DOMINANTE	FORTE	FAVORÁVEL	DEFENSÁVEL	FRACA
E M B R I O N Á R I A	Rentab.: +, 0 ou - Fluxo de Cx.: - Crescer mais rápido que o mercado (B, C, E, G, I, N, O, P, T, V) ou manter posição (E, I, L) Invest.: + forte que o cresc. do mercado	Rentab.: +, 0 ou - Fluxo de Cx.: - Tentar melhorar posição (E, I, L) ou crescimento acelerado (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V) Invest.: à medida que o mercado exige	Rentab.: +, 0 ou - Fluxo de Cx.: - Focalização e conquista gradual de posição ou crescimento acelerado (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V) Invest.: selectivamente	Rentab.: - Fluxo de Cx.: - Ganhar posição pela focalização (G, L, T) ou provar viabilidade. Invest.: muito selectivamente	Rentab.: - Fluxo de Cx.: - Tentar alcançar os concorrentes (D, E, L, M, P, Q, R), saída gradual (D, K, Q, R, S) ou "retirar dinheiro" (D, M, Q, R, W). Invest.: inv./ desinv.
C R E S C I M E N T O	Rentab.: + Fluxo de Cx.: + ou 0 Manter posição procurando a liderança pelos custos (A, C, N, U, V, W) ou manter cota, defendendo a posição (A, C, N, U, V, W) Invest.: sustentar a taxa de crescimento	Rentab.: + ou 0 Fluxo de Cx.: 0 ou - Melhorar posição procurando a liderança pelos custos (A, C, N, U, V, W) ou conquistar quota via crescimento rápido (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V) Invest.: para aumentar a taxa de cresc.	Rentab.: marginal Fluxo de Cx.: - Melhorar posição, procurando liderança pelos custos nos nichos (A, C, N, U, V, W) ou aumentar quota, diferenciando ou focando gradualmente. Invest.: para melhorar posição	Rentab.: - Fluxo de Cx.: 0 ou - Melhorar posição focalizando ou diferenciando (G, L, T), encontrar nicho e protegê-lo (A, G, I, L, M, R, T) ou ganhar quota agressivamente (D, E, L, M, P, Q, R) Invest.: selectivo	Rentab.: - Fluxo de Cx.: 0 ou - <i>Turnaround</i> (D, L, M, N, Q, R, V, W), renovar (D, M, O, P, Q, R, U) ou abandonar (X) Invest.: inv./ desinv.
M A T U R I D A D E	Rentab.: + Fluxo de Cx.: + Crescer à taxa de cresc. da indústria (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U) ou defender posição (A, C, N, U, V, W) Invest.: se necessário	Rentab.: + Fluxo de Cx.: + Manter/defender posição (A, C, N, U, V, W) ou crescer com a indústria (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U) Invest.: se necessário	Rentab.: moderada Fluxo de Cx.: + Crescer com a ind. (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U), encontrar nicho e protegê-lo (A, G, I, L, M, R, T) ou provar viabilid. Invest.: mínimo ou selectivo	Rentab.: mínima Fluxo de Cx.: 0 Encontrar e manter nicho (C, D, N, Q, U) ou retirada gradual (D, M, Q, R, W) Invest.: mínimo ou desinvestimento	Rentab.: - Fluxo de Cx.: +, 0 ou - <i>Turnaround</i> (D, L, M, N, Q, R, V, W), renovar (D, M, O, P, Q, R, U) ou "retirar dinheiro" (D, M, Q, R, W). Invest.: inv. selectivamente ou desinvestir
E N V E L H E C I M E N T O	Rentab.: + Fluxo de Cx.: + Manter e defender posição (A, C, N, U, V, W) Invest.: à medida do necessário.	Rentab.: + Fluxo de Cx.: + Manter/defender posição (A, C, N, U, V, W), colher (D, H, K, M, Q, R, V, W) ou agarrar-se ao nicho (C, D, N, Q, U) Invest.: mínimo ou de manutenção	Rentab.: moderada Fluxo de Cx.: 0 Colher/explorar nicho (B, C, E, L, N, P, U, V), manter o nicho (C, D, N, Q, U) ou saída gradual (D, M, Q, R, W) Invest.: mínimo de manutenção ou desinvestimento	Rentab.: mínima Fluxo de Cx.: 0 Provar viabilidade, saída gradual (D, M, Q, R, W) ou abandono (X) Invest.: desinvestimento ou venda da UEN	Rentab.: - Fluxo de Cx.: - Abandono (X) Invest.: desinvestimento ou venda da UEN

Nota: "desinvestir" consiste na venda gradual de activos.

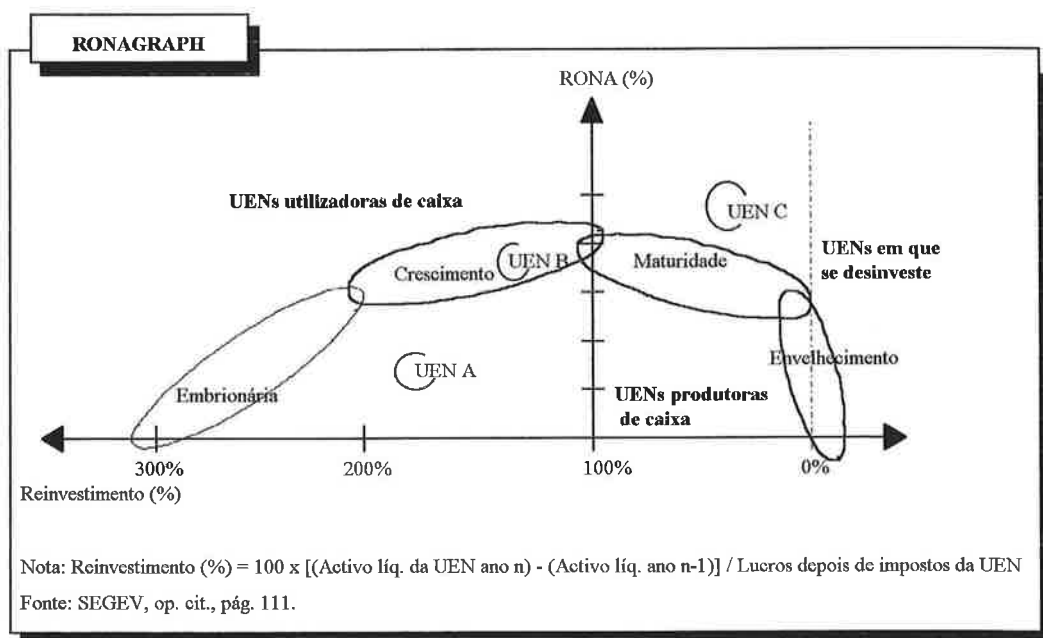
Fonte: quadro construído com base em SEGEV, op. cit., págs. 104 a 107.

A escolha das estratégias deve ser feita de modo a manter a carteira equilibrada. Segundo a Arthur D. Little, qualquer carteira equilibrada possui quatro características:

- 1ª - uma distribuição das UENs por todas as fases do ciclo de vida;
- 2ª - um fluxo de caixa consolidado positivo;
- 3ª - uma rentabilidade do activo líquido total da carteira (*average weighted return on net assets* - RONA) igual ou superior ao nível estabelecido pelos objectivos;
- 4ª - de preferência, um número máximo de UENs em posições dominantes, fortes ou favoráveis. A carteira será tanto melhor quanto mais UENs evidenciar nestas posições.²⁹

O equilíbrio ou desequilíbrio da carteira pode ser facilmente visualizado num gráfico designado RONAGRAPH, cujos eixos são:

1. RONA das UENs em percentagem;
2. reinvestimento percentual de fundos.



Qualquer UEN posicionada fora das elipses deve merecer atenção especial no apuramento das causas dos desvios e na tomada de medidas apropriadas.

5.4.2 - Breve crítica do método

Muitas críticas feitas aos modelos matriciais anteriormente apresentados são extensíveis a este método. No entanto, certos aspectos dizem particular respeito à ADL.

A - Aspectos positivos:

1. Trata-se de um método sistematizado para definição de estratégias que procura dar mais atenção a cada caso concreto (a cada UEN).
2. e que permite visualizar toda a carteira da empresa, evitando a tendência da Shell/DPM para posicionar as UENs no centro da matriz.

²⁹SEGEV, op. cit., pág. 99.

B - Aspectos negativos:

1. O método envolve muitas variáveis e pode tornar-se complexo, demorado, caro e mecânico (fornecendo prescrições estratégicas desajustadas e pouco criativas).
2. As indicações estratégicas mais pormenorizadas conferem-lhe um carácter de maior legitimidade, podendo, contudo, afastar o pensamento crítico/criativo e promover a adopção cega das indicações. Por exemplo, uma UEN dominante, cuja indústria se encontra na fase de crescimento, pode cometer um erro se reduzir drasticamente as despesas em I&D, como aconselha a estratégia W (vide quadros das págs. 58 e 59).
3. O ciclo de vida das indústrias não segue sempre a ordem prescrita e a duração de cada fase pode variar bastante entre indústrias. Estes factos acrescem dificuldades ao uso da matriz e podem provocar perdas financeiras importantes se as indicações estratégicas da ADL forem seguidas à risca. Por exemplo, desinvestir numa indústria que parece estar na fase de envelhecimento pode ser desastroso, caso ela retome, inesperadamente, o crescimento.
4. A ADL ignora a possibilidade que algumas empresas têm para influenciar a evolução da indústria, concretamente, a ordem e a duração das fases.
5. A ADL pressupõe que as UENs duma empresa não competem entre si. Nem sempre esta assunção é verdadeira.
6. Assume a fragmentação de todas as indústrias nas duas primeiras fases do ciclo de vida. Estudos empíricos provam a relatividade de mais esta assunção.
7. Segundo Godet, este e os outros métodos matriciais «não têm suficientemente em conta as evoluções alternativas da envolvente estratégica. [Podendo] verificar-se alterações que modifiquem o mapa de posicionamento das actividades...»³⁰
8. Para Martinet, estes métodos (BCG, McKinsey, Shell/DPM e ADL) centram-se demasiado nos mercados servidos, ignorando outras forças que influenciam o sucesso da empresa. Tais forças serão, entre outros aspectos, abordadas no capítulo dedicado a Michael E. Porter.

5.5 - Os modelos de análise estratégica de Porter

A primeira obra importante de Michael Porter, *Competitive Strategy*, apresenta basicamente: (1) o modelo das cinco forças; (2) as técnicas para a análise da indústria e concorrentes (baseadas naquele modelo); (3) as estratégias competitivas genéricas que uma empresa pode utilizar; (4) os cinco tipos mais frequentes de estrutura industrial, a que chama de meios industriais genéricos; e (5) numerosas recomendações estratégicas específicas adequadas a estes meios e outras adequadas a qualquer empresa, no que toca à integração vertical, à expansão da capacidade e à entrada em novos negócios.

Este primeiro livro apresenta uma forma da empresa definir "o que fazer" e "porque fazer". Esta definição resulta duma análise dinâmica, que parte do estudo da estrutura industrial actual e chega, por via de vários processos evolutivos genéricos, à definição de um conjunto de estruturas futuras potenciais. É tomando em conta estas estruturas potenciais (ou cenários) que a empresa escolhe, racional e justificadamente, a estratégia concreta a adoptar. A estratégia pode definir-se

³⁰Para minimizar esta desvantagem sugere que se faça uma análise de sensibilidade dos posicionamentos apoiada em diferentes jogos de critérios e de ponderações. GODET, Michel, Manual de Prospectiva Estratégica, Colecção Gestão e Inovação, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993, págs. 320 e 325.

ao longo de um conjunto diversificado de dimensões estratégicas, algumas das quais o autor também identifica.

Neste livro o autor sugere, portanto, essencialmente, formas exaustivas e rigorosas, mas não demasiado normativas, de responder às questões tradicionais: "que fazer?" e "porque fazer?". Resta explicar como realizar uma análise que permita responder à questão: "como fazer?" ou, mais precisamente, como criar e sustentar vantagens competitivas? Para cobrir esta lacuna surge, cinco anos depois (em 1985), a segunda obra importante de Porter: *Competitive Advantage*. Nela, examina minuciosamente o funcionamento da empresa em ligação com a estratégia escolhida. Para este exame define, pormenorizadamente, os conceitos de vantagem competitiva e de esfera competitiva (ou âmbito competitivo), que são essenciais no conteúdo de qualquer estratégia competitiva, e apresenta uma representação da empresa como cadeia de valores a oferecer aos clientes. A cadeia de valores é um conjunto de actividades indivisíveis realizadas pela empresa, desde a concepção de produtos ao serviço pós-venda, interligadas num sistema concebido para reduzir os custos e aumentar a diferenciação. Mas, a definição da estratégia e de como a implementar não é possível sem uma visão ampla dos futuros possíveis, pelo que dedica um novo capítulo a forma de construção de cenários, recuperando a análise da estrutura segundo o modelo das 5 forças. Termina o livro com a explicação de como as empresas se podem proteger de ataques e como podem atacar o líder de uma indústria.

Logo no primeiro destes livros, Porter destacou a possibilidade e interesse de uma empresa competir globalmente, isto é, com uma presença em vários países, de modo a alargar o volume de negócios e beneficiar das vantagens de um sistema de actividades dispersas e coordenadas a nível mundial. Para perceber melhor como as empresas podem obter estas vantagens e como as nações criam as suas vantagens competitivas, iniciou os estudos que estiveram na base da sua terceira obra fundamental: *The Competitive Advantage of Nations*. Esta não se dirige essencialmente às empresas, como faziam as duas anteriores, mas também aos governos, e apresenta mais um modelo de análise: o modelo dos determinantes da vantagem competitiva nacional ou "diamante da competitividade".

As empresas que competem globalmente procuram obter ou aumentar vantagens competitivas (por ex., economias de escala nas compras, na produção ou no marketing) mediante o alargamento geográfico da competição e a dispersão das suas actividades. Cada actividade ou subconjunto de actividades deve realizar-se no país que proporcione maior vantagem competitiva.

Isto é fundamental e obriga o estratega a analisar continuamente vários países, de modo a identificar aqueles onde executar cada actividade da cadeia de valor, por forma a obter novas e maiores vantagens competitivas.

Finalmente, num artigo de 1991, intitulado: *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, Porter fornece contributos e sugere vias para o desenvolvimento duma "teoria dinâmica da estratégia". Os seus contributos apoiam-se numa integração de ideias das suas três obras fundamentais. De facto as suas técnicas e modelos, que algumas vezes, se chocam, sobrepõem e complementam³¹,

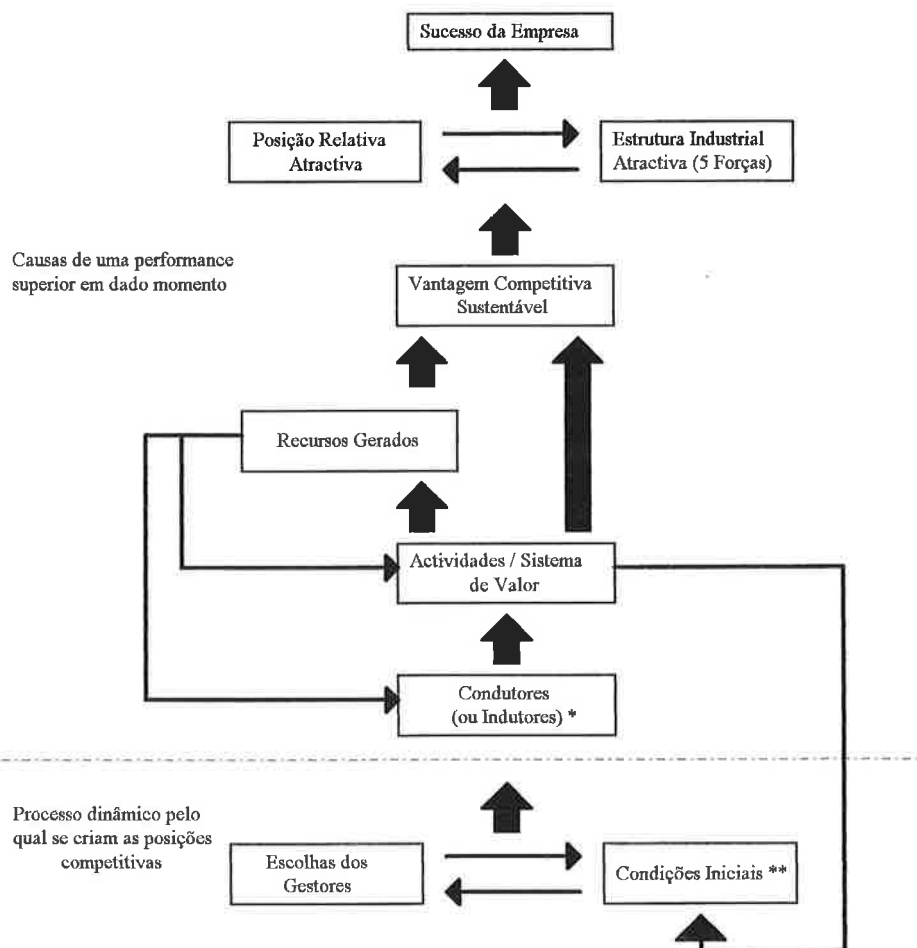
³¹Neste artigo, o autor distingue duas formas de produção da teoria. Uma, através da integração de modelos. A outra, através da elaboração de quadros conceptuais (*frameworks*). Os modelos (por ex.: da teoria dos jogos) têm a vantagem de estabelecer relações precisas entre as variáveis. Porém, como utilizam poucas variáveis e algumas são fixas, têm uma aplicação prática limitada a casos particulares. Entretanto, os quadros conceptuais (ex.: LCAG, Modelo das 5 forças,...) englobam muitas variáveis, captam melhor a complexidade e têm uma aplicação mais generalizada. Não deixam, todavia, de apresentar algumas desvantagens: as relações que estabelecem entre as variáveis não são rigorosas e podem ser ambíguas ou até contraditórias. Estas duas formas de produção da teoria não se excluem. Ambas são necessárias, pois, as desvantagens duma podem ser diminuídas com os progressos e ensinamentos da outra. Vide PORTER, Michael E., «Towards a Dynamic Theory of Strategy», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pág.97 e 98.

podem e devem ser combinados para uma tomada de decisão e uma acção mais bem sucedidas. É disso que falaremos em seguida.

5.5.1 - «Para uma Teoria Dinâmica da Estratégia»

Porter não é tão normativo, acerca do processo de formulação/implementação, como foi no passado Ansoff. Os seus modelos podem ser operacionalizados e combinados com liberdade e criatividade; conforme as ideias, capacidades e as necessidades do(s) estrateg(o)s da empresa. Naturalmente, pensamos nós, o uso destes modelos Porterianos pode influenciar as conclusões e, por consequência, a escolha da estratégia. Os modelos usados para a análise e representação do real condicionam sempre as decisões e a acção.

As propostas de Porter para uma teoria dinâmica da estratégia, recorrem às suas ideias e modelos anteriores, integrando-os. A figura seguinte tenta captar essas propostas para uma teoria abrangente.



* São determinantes estruturais do custo e do valor das actividades para os clientes. Segundo Porter, o conjunto e a importância relativa dos indutores varia entre indústrias, empresas e actividades. («Towards ...», pág. 104)

** Posição competitiva, estrutura industrial, grupos estratégicos, cadeia e sistema de valores, fontes de vantagem competitiva (indutores), recursos e diamantes dos países

Fonte: Adaptado de Porter.³²

³²PORTER, Michael E., «Towards a Dynamic Theory of Strategy», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pág.100.

Para Porter, o processo de formulação, o conteúdo da estratégia e a implementação não podem ser dissociados. A situação inicial condiciona as decisões a tomar. As quais, uma vez materializadas em actividades, recursos, vantagens competitivas e numa determinada posição competitiva, condicionarão, enquanto novas condições iniciais, aquelas decisões a realizar no futuro.

Naturalmente, nem todas as estratégias são totalmente condicionadas. Algumas são tão criativas/inovadoras que superam obstáculos aparentemente inultrapassáveis. Seja qual for o caso, qualquer escolha estratégica deverá ser sempre precedida pela análise das condições iniciais. O esquema acima apresenta uma sequência que explica como a empresa atinge o sucesso e inclui os aspectos fundamentais a considerar numa análise.

Para o sucesso da empresa contribuem:

1. a **atractividade da indústria** onde compete e
2. a sua **posição competitiva**.

«A indústria é a arena na qual a vantagem competitiva é ganha ou perdida.» O que a distingue doutras indústrias é o seu conjunto próprio de fontes de vantagens competitivas (indutores) e a importância relativa de cada uma delas.³³ É, porém, difícil traçar as fronteiras duma indústria, porque nem sempre é fácil identificar tais fontes e os seus pesos relativos.

Numa indústria competem várias empresas que oferecem um ou mais produtos/serviços. A agressividade dessa competição diminui os lucros e a rentabilidade. Reduz, portanto, a atractividade da indústria considerada globalmente. Mas, os fornecedores e os clientes também influenciam, com o seu poder negocial, os preços praticados pelas empresas concorrentes. Quanto maior o seu poder, maior a parcela dos lucros das empresas daquela indústria que tentarão captar para si. Por um lado, os clientes tentarão baixar o preço de aquisição e obter mais serviços pós-venda em condições favoráveis. Por outro lado, os fornecedores procurarão aumentar os preços dos serviços, materiais e componentes oferecidos. São também, de certo modo, concorrentes das empresas da indústria.

Paralelamente, os substitutos e a ameaça de entrada de novos concorrentes, impedem as empresas de aumentar substancialmente o preço praticado e podem condicionar outras decisões, por exemplo: a "altura" das barreiras à entrada.

Assim, os clientes, os fornecedores, os substitutos e os concorrentes potenciais competem, de maneiras diferentes, com as empresas da indústria. Ela é, pois, integrada por cinco tipos de actores ou forças fundamentais:

1. os concorrentes directos da indústria;
2. os fornecedores;
3. os clientes;
4. os substitutos; e
5. os concorrentes directos potenciais.³⁴

³³PORTER, Michael E., *A Vantagem Competitiva das Nações*, Editora Campus, 1993, págs. 43 e 44.

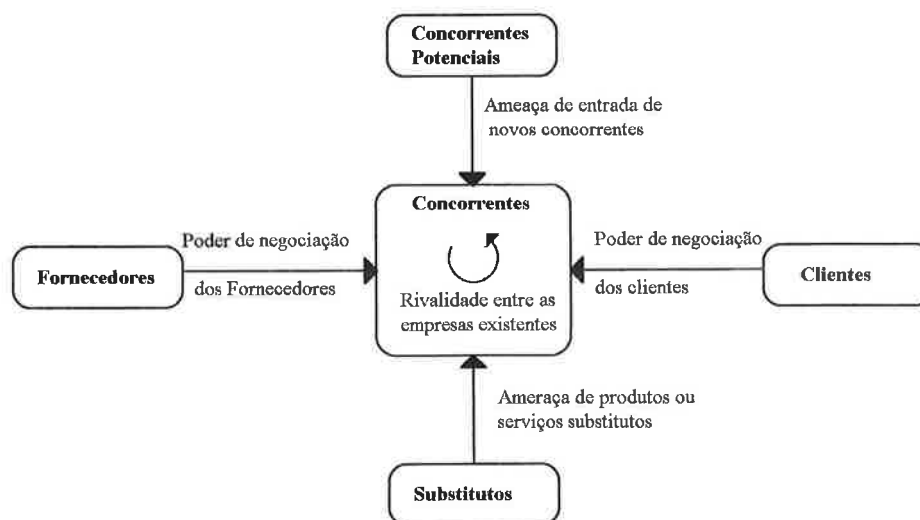
³⁴As linhas de fronteira duma indústria separam os concorrentes dos não concorrentes (utilizamos aqui o conceito alargado de concorrente que inclui os cinco tipos de actores). Uma razão pela qual é difícil traçar as linhas fronteiriças da indústria é que nem sempre é possível identificar todos os substitutos e todos os concorrentes potenciais. «Se, entretanto, [as cinco] amplas fontes de concorrência são reconhecidas e é avaliado o seu impacto relativo, então o local onde as linhas são realmente fixadas torna-se mais ou menos irrelevante.» In PORTER, Michael E., *Estratégia Competitiva*, 6ª edição, Editora Campus, 1986, pág. 47.

Essas forças chocam-se num jogo complexo, com várias frentes, a dissecar por uma análise pormenorizada, cujas dimensões relevantes e técnicas se explicam nos dois primeiros livros de Porter. Uma das técnicas importantes é a da **análise estrutural**. À análise estrutural, que identifica os actores e avalia as suas forças, pode seguir-se a **análise da concorrência**. Esta outra técnica de análise inclui o estudo: (1) dos objectivos futuros que os orientarão no futuro; (2) das hipóteses ou pressupostos e preconceitos dos concorrentes sobre si mesmos e sobre os outros; (3) das estratégias dos concorrentes em curso; e (4) das capacidades (pontos fortes e fracos³⁵) dos concorrentes. Esta metodologia permitirá desenhar um perfil das respostas de cada concorrente às seguintes questões: «o concorrente está satisfeito com a sua posição actual? Quais os prováveis movimentos ou mudanças estratégicas que fará? Onde é que o concorrente é vulnerável? O que irá provocar a maior e mais eficaz retaliação por parte dele?»³⁶ A análise da concorrência aprofunda a análise da estrutura da indústria.

Antes de passar ao conceito de posição competitiva, queremos distinguir entre **indústria** e **negócio**. Segundo Porter, a indústria é definida de modo amplo, pois, inclui os cinco tipos de actores: clientes, fornecedores, substitutos, concorrentes existentes e concorrentes potenciais. O negócio é a definição de «onde a empresa deseja competir». Trata-se da esfera competitiva da empresa, que definiremos em seguida.³⁷

Modelo da Estrutura Industrial:

Actores e forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: PORTER, *Estratégia Competitiva*, pág. 23.

³⁵Os pontos fortes e fracos podem ser identificados medindo a posição relativa do concorrente face às cinco forças competitivas. Para ajudar, Porter fornece uma lista de áreas a analisar e de questões a fazer. (PORTER, *Estratégia Competitiva*, pág. 75 a 79). Os pontos fortes e fracos podem ser, também identificados com base na cadeia de valores do concorrente. A cadeia de valores será abordada em breve.

³⁶PORTER, Michael E., *Estratégia Competitiva*, 6ª edição, Editora Campus, 1986, pág. 62.

³⁷ Para Derek Abell, a definição do negócio é o ponto de partida da escolha da estratégia. O negócio define-se ao longo de três dimensões, em vez do tradicional binómio produto/mercado. Essas dimensões são: (1) grupos de clientes a satisfazer, (2) as funções dos clientes a satisfazer pelos produtos/serviços e (3) as tecnologias. Apesar de ser uma perspectiva ampliada não deixa de ter os seus críticos. Vide PORTER, Michael E., *Estratégia Competitiva*, 6ª edição, Editora Campus, 1986, págs. 47 e 48; e ABELL, Derek F., *Definição do Negócio, Ponto de Partida do Planeamento Estratégico*, Editora Atlas, São Paulo, 1991.

A atractividade é avaliada a partir da análise estrutural da indústria. Quanto maiores as 5 forças, menor será a rentabilidade média das empresas em concorrência directa (sentido restrito) numa indústria.³⁸

Se a indústria é atractiva, qualquer empresa pode entrar ou manter nela uma posição. Para o sucesso desta empresa contribui o tipo de posição escolhida. Esta **posição** (ou estratégia) a adoptar define-se em termos da:

1. **vantagem competitiva** (genericamente, pode ser a de baixo custo ou a diferenciação);
2. **esfera competitiva** (definida por um conjunto de dimensões que inclui o(s) grupo(s) de clientes alvo, os produtos a oferecer, as áreas geográficas onde competir, o grau de integração vertical, o tipo de negócios relacionados em que a empresa pretende intervir e outras dimensões).³⁹

Estas duas amplas dimensões (vantagem e esfera competitivas) não são independentes. A esfera competitiva pode proporcionar vantagens competitivas. Por exemplo, a integração vertical, através da aquisição de um fornecedor ou de um distribuidor, pode baixar os custos da empresa e/ou aumentar a sua diferenciação. Paralelamente, as vantagens competitivas podem estimular o alargamento da esfera. Por exemplo, mediante a integração, na esfera competitiva, de novas indústrias em que aquelas vantagens também sejam importantes.

Em termos muito simples, uma esfera competitiva pode ser ampla ou reduzida. Combinando estas duas possibilidades distintas com os dois tipos genéricos de vantagem competitiva, obtemos as **estratégias genéricas** de Porter.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Menor Custo	Diferenciação
ESFERA COMPETITIVA	Ampla	Liderança pelos custos	Diferenciação
	Reduzida	Focalização com ênfase no baixo custo	Diferenciação focalizada

A estratégia (ou posição competitiva) e a atractividade são, igualmente, interdependentes. As decisões dos estrategos que modificam o posicionamento numa empresa na indústria, podem tornar a indústria globalmente mais rentável ou podem degenerar numa guerra redutora de margens. Obviamente, a estrutura actual, também, influencia as decisões de posicionamento.

³⁸Segundo Porter, alguns estudos mostraram que a variável mais importante para explicar a *performance* de uma empresa é a *performance* média da indústria. É mais importante que a cota de mercado ou o grau de diversificação da empresa. A análise estrutural da indústria torna-se, pois, vital, já que: «Any company's performance is partly a result of the structure of its industry».

«However, recent empirical work has pointed to the fact that a firm's positioning within its market is a much more important determinant of its profitability than the inherent attractiveness of the market in which it is operating.» Isto é, o grupo estratégico (grupo de empresas da mesma indústria com estratégias semelhantes) em que a empresa se inclui e, dentro deste, a posição que a empresa ocupa, são determinantes mais importantes que a *performance* média da indústria para explicar a rentabilidade da empresa.

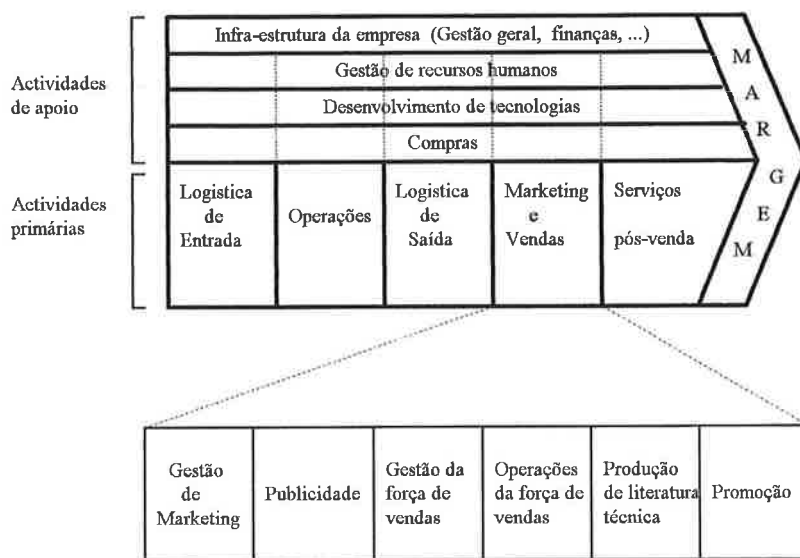
Vide: PORTER, Michael E. e MONTGOMERY Cynthia, «Introduction», in PORTER, Michael E. e MONTGOMERY, Cynthia (editores), *Strategy, Seeking and Securing Competitive Advantage*, A Harvard Business Review Book, Boston, págs. XIV e XV; e HAY, Michael e WILLIAMSON, Peter, *The strategy Handbook*, Blackwell, 1994, pág. 112.

³⁹Vantagem competitiva e esfera de competição constituem os eixos principais do conteúdo da estratégia, que se podem pormenorizar com base num conjunto ilimitado de dimensões estratégicas.

Qualquer empresa atinge a posição competitiva que escolheu, criando e desenvolvendo a respectiva vantagem competitiva. Para alcançar a vantagem competitiva na esfera de competição seleccionada, a empresa deverá definir e realizar actividades de forma eficiente (vantagem de custo) ou de uma maneira única percebida pelo cliente (diferenciação). A cadeia de valores divide a empresa nessas actividades e permite visualiza-las sob uma perspectiva sistémica.

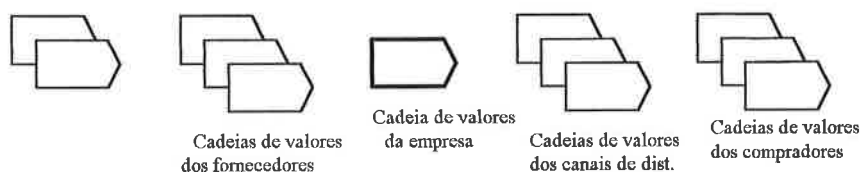
«A cadeia de valores é um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e descobrir maneiras de criá-la e sustentá-la.» Para isso, deve-se classificar tudo o que a empresa faz em actividades bem identificadas. Depois, cada actividade deve ser analisada, eventualmente, reconfigurada e ligada a outras por forma a maximizar o valor percebido pelo cliente.⁴⁰

As actividades da cadeia de valores dividem-se em primárias e de apoio. Estas subdividem-se em algumas actividades genéricas (observe a figura seguinte). Cada actividade genérica pode, ainda, ser subdividida, de acordo com os objectivos da análise e alguns princípios que Porter enuncia.⁴¹ Na figura abaixo ilustramos a subdivisão da actividade genérica de Marketing e Vendas.



Fonte: Adaptado de Porter.

A cadeia de valores da empresa integra-se no sistema de valores. Este sistema é constituído pelas cadeias de valores dos fornecedores, da empresa, dos clientes e doutros actores, até ao consumidor final.



Fonte: Adaptado de Porter.

⁴⁰Valor para o cliente é a possibilidade de satisfazer as suas necessidades com um custo inferior ou de uma maneira única. Por exemplo, uma agência de viagens pode oferecer uma viagem ao Brasil mais barata que todas as concorrentes ou uma viagem para uma ilha paradisíaca que mais nenhuma outra agência oferece. Se o cliente não é o consumidor final, o valor pode ser definido como a contribuição para uma melhor performance na realização das actividades do comprador.

⁴¹PORTER, Michael E., *A Vantagem Competitiva*, Editora Campus, 1989, pág. 41.

A empresa pode conseguir vantagens competitivas estabelecendo ligações entre as suas actividades e as actividades doutras cadeias do sistema de valores.⁴² Para isso trocará informações, estabelecerá contactos privilegiados, contratos especiais ou alianças com as empresas do sistema de valores. Se for uma empresa diversificada, pode, ainda, partilhar actividades com as outras cadeias de valores, da mesma empresa, que actuem noutras indústrias.

Já sabemos que a vantagem competitiva provém de uma configuração de actividades que extravasa a própria empresa. Como é, então, que a empresa consegue configurar e realizar as actividades a um custo inferior ou de modo a criar mais valor, para os clientes, que os seus competidores? A resposta reside no conceito de **condutor (ou indutor) de vantagem competitiva** (ver novamente a primeira figura deste ponto). Os indutores de vantagens competitivas duma actividade podem ser:

1. a escala;
2. a experiência acumulada nas actividades;
3. ligações entre as actividades;
4. a capacidade para partilhar a actividade com outros negócios da empresa;
5. o padrão de utilização da capacidade de cada actividade durante o ciclo relevante;
6. a localização da actividade;
7. a capacidade de tomar decisões de investimento na actividade em momento oportuno;
8. o grau de integração vertical na realização da actividade;
9. factores institucionais que influenciam a realização da actividade (ex.: regulamentações legais);
10. escolhas políticas da empresa acerca de como configurar a actividade independentemente de outros indutores.⁴³

Os indutores são as fontes das vantagens competitivas que as empresas procuram alcançar no desempenho das suas actividades. As actividades por sua vez geram recursos tangíveis e intangíveis que reforçam estas fontes. Estes recursos são, por exemplo, informações, conhecimentos, contratos, relações privilegiadas e imagem de marca (ver novamente a primeira figura deste ponto).

Se uma empresa conseguir permanentemente reforçar e renovar as suas vantagens competitivas, então, diz-se que consegue **vantagens sustentáveis**. As empresas em competição devem reforçar as suas vantagens por forma a alcançar e manter uma *performance* de sucesso. Algumas vezes, conforme o ritmo de mudança e a complexidade ambiental, será mesmo necessário apostar em vantagens competitivas totalmente novas (através da redefinição de toda a cadeia de valor, de novas tecnologias, etc.). Em qualquer caso, o conceito de indutor é importante porque, ao mesmo tempo que identifica as fontes da vantagem competitiva, permite também operacionalizá-la. Ele ajuda a identificar as causas sobre as quais agir para criar ou renovar a vantagem competitiva.

⁴²O sistema de valor é um conceito compatível com o modelo das cinco forças? As empresas de uma indústria (no sentido alargado) competem entre si mas podem, simultaneamente, cooperar nalguns aspectos que a todas elas reforcem. Um desses aspectos consiste nas ligações entre as suas cadeias de valores.

Porter sugere, ainda, um conceito próximo de sistema de valor o de *cluster* ou grupo de indústrias nacionais fornecedoras, clientes e relacionadas, cujas interligações reforcem a todas.

⁴³PORTER, Michael E., «Towards a Dynamic Theory of Strategy», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pág.104.

Mas, para tomar boas decisões estratégicas, não basta a análise interna e a análise externa que descrevemos sinteticamente. Porter elaborou um modelo de orientação para a análise de países e das vantagens que cada um deles pode conferir às empresas. Trata-se do diamante da competitividade nacional.

Um país pode possuir certas vantagens, relativamente a outros. A mão-de-obra barata é uma vantagem competitiva de alguns países, que continua a atrair investidores nacionais e estrangeiros. O diamante reúne quatro factores ou determinantes estruturais da competitividade das nações. Estes determinantes são alguns dos indutores de vantagem competitiva que certas empresas dispõem. O diamante é, pois, a parte que falta na resposta da questão: Se os indutores são as fontes a que as empresas recorrem para gerar as vantagens competitivas, donde vêm, ou, como se formam?

Como referimos, alguns indutores já existem nas actividades da empresa, outros são gerados pelas actividades (recursos gerados) e outros, ainda, captam-se no ambiente nacional ou estrangeiro.

Os quatro determinantes estruturais de competitividade nacional, indutores de vantagem competitiva oferecidos pelo meio são:

1. *Condições dos factores.* É a situação do conjunto dos recursos do país, como sejam: matérias-primas e outros recursos naturais, mão-de-obra, conhecimentos, infra-estruturas e capital para financiamento. A quantidade, a qualidade, a acessibilidade física e o custo são critérios de avaliação dos recursos do país. Paradoxalmente (?), certas desvantagens podem ser fontes de vantagem competitiva porque estimulam a inovação. Esta é também uma razão pela qual se hierarquizam os recursos. Recursos naturais podem ser ou vir a ser substituídos por meio de inovações. O conhecimento, o pessoal qualificado e diplomado, as universidades, os institutos e os investigadores são os recursos mais importantes da hierarquia, porque dificilmente se substituem.

2. *Condições da procura.* A qualidade da procura interna é mais importante que a quantidade. O tamanho provoca economias de escala e a acumulação de experiência, mas é a qualidade que promove a melhoria constante das vantagens competitivas das empresas. Quer dizer, uma boa procura interna deve ser exigente. Deve exigir qualidade e pressionar as empresas locais para acelerar o seu ritmo de lançamento de novos produtos e serviços. Isso permite às empresas locais ganhar novas vantagens competitivas antes dos seus concorrentes estrangeiros. Uma diversidade de gostos e preferências entre os consumidores também é preferível à homogeneidade porque cria um melhor ambiente para a inovação.

3. *Indústrias afins e de apoio.* As empresas duma indústria situadas em certo país, serão mais competitivas se o país dispor de indústrias fornecedoras internacionalmente competitivas. A Itália é competitiva na indústria do calçado, nomeadamente, porque dispõe de indústrias fornecedoras com vantagens competitivas. Entre elas incluem-se: fornecedores de maquinaria para trabalhar o couro, fornecedores de partes de calçado e fornecedores de couro processado. A proximidade física dos fornecedores nacionais estimula a reconfiguração de algumas actividades destes e favorece o estabelecimento de ligações estreitas entre actividades da cadeia de valores da empresa e a dos fornecedores, o que aumenta a vantagem competitiva de ambos

Por seu turno, as indústrias afins, têm também um papel inquestionável. «O sucesso suíço em produtos farmacêuticos [esteve] estreitamente ligado ao sucesso internacional, ante-

rior, da indústria de corantes.» E, o domínio do mercado de «teclados musicais electrónicos [por parte dos japoneses, nasceu] do sucesso em instrumentos acústicos, combinado com uma forte posição na electrónica de consumo». ⁴⁴

4. *Estratégia, estrutura e rivalidade.* Os «[objectivos], estratégias, e modos de organizar as empresas nas indústrias variam muito entre os países.»⁴⁵ Alguns dos aspectos mais importantes que provocam estas diferenças são: «atitudes face à autoridade, normas de interacção interpessoal, atitudes dos trabalhadores para com a gestão e vice-versa, normas sociais de comportamento individualista ou de grupo e padrões profissionais. Esses aspectos por sua vez nascem do sistema educacional, da história social e religiosa, das estruturas familiares e de muitas outras condições nacionais» que formam e enformam o contexto nacional. O «contexto nacional em que as firmas são criadas, organizadas e dirigidas, associado à natureza da rivalidade interna», constitui o quarto determinante da vantagem competitiva nacional.

A rivalidade interna é importante porque «anula [entre os competidores locais, todas aquelas] vantagens proporcionadas pela simples localização no país como custo de factores, acesso ao mercado interno, base de fornecedores locais e custos de importação»⁴⁶ que devem ser suportados pelas empresas estrangeiras. A rivalidade interna é mais importante que a externa. A rivalidade interna «não só cria pressões para a inovação como também para inovar de maneiras que aperfeiçoam as vantagens competitivas das firmas do país.» As empresas são estimuladas a procurar vantagens competitivas de ordem hierárquica superior. Numa indústria onde não há competição (por ex.: porque se compõe apenas de uma empresa monopolista), a tendência é para a estagnação. Numa indústria em que o governo protege 1 ou 2 "campeões nacionais" (ex.: Renault, TAP, etc), se a protecção cair, por algum motivo, cairão também os "campeões" com o peso da concorrência externa.

Apesar de menos importante, a rivalidade das empresas estrangeiras não pode ser desprezada. Erro que é muitas vezes cometido, pois, atribui-se a essas empresas vantagens injustas (ex.: subsídios governamentais) e diminui-se a importância do seu sucesso devido à distância física.⁴⁷

O diamante é um sistema integrado com quatro determinantes de competitividade interligados e mutuamente "alavancadores". Cada um deles reforça todos os outros. Um sistema com quatro determinantes equilibrados é preferível aquele com um determinante muito forte e três fracos.

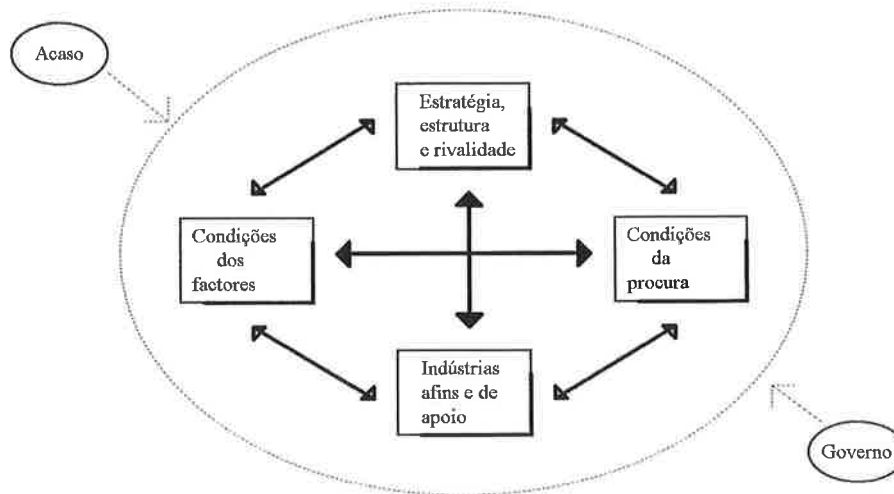
⁴⁴PORTER, Michael E., *A Vantagem Competitiva das Nações*, Editora Campus, 1993, pág. 119.

⁴⁵PORTER, Michael E., *A Vantagem Competitiva das Nações*, Editora Campus, 1993, pág. 126.

⁴⁶O autor refere-se naturalmente às despesas, taxas e impostos alfandegários.

⁴⁷Este parágrafo espelha bem a defesa porteriana da competição e deixa antever o seu desprezo pelas alianças estratégicas. «As alianças são instrumentos para ampliar ou fortalecer a vantagem competitiva, raramente meios para criá-la em bases firmes.» In PORTER, Michael E., *A Vantagem Competitiva das Nações*, Editora Campus, 1993, pág. 80.

Factores da Vantagem Competitiva Nacional



Fonte: adaptado de PORTER, Michael E., *A Vantagem Competitiva das Nações*, Editora Campus, pág. 146.

Qualquer dos quatro determinantes, é passível de um fortalecimento. Aos governos e às empresas compete tomar as decisões e acções coordenadas nesse sentido. Os governos procuram ater-se ao reforço do diamante e não deverão intervir demasiado na economia. As empresas não deverão ficar à espera que todas as infra-estruturas sejam criadas pelo governo. Podem e devem também elas investir no reforço do diamante.

O acaso ou aleatoriedade, às vezes chamado de sorte ou de azar, é um elemento importante em estratégia. Pode ser favorável ou desfavorável à empresa, à indústria e/ou ao diamante. Manifesta-se sob a forma de acontecimentos, como descobertas tecnológicas ou desastres, totalmente imprevisíveis.⁴⁸

Por que razões é o diamante tão importante? Sinteticamente:

These attributes, which I collectively term the diamond, shape the information firms have available to perceive opportunities, the pool of inputs, skills and knowledge they can draw on, the goals that condition investment, and the pressures on firms to act.⁴⁹

The proper choices depend on a firm's existing position, which can be evaluated systematically via its value chain and drivers. The best strategy also depends on the capabilities and likely behavior of rivals, which can also be assessed through their value chains and drivers. Finally, strategy depends on sophisticated understanding of industry structure [and of the diamond].⁵⁰

⁴⁸Em Probabilidade, um ramo da matemática, define-se o acaso como uma impossibilidade para determinar que resultado final se produzirá conhecidas que são, à partida, as condições iniciais e os resultados possíveis. Vide, por exemplo, MEYER, Paul L., *Probabilidade, Aplicações à Estatística*, Livros Técnicos e Científicos Editora, Rio de Janeiro, 2ª edição, 1984, pág. 8; ou MURTEIRA, Bento J. F., *Probabilidades e Estatística*, Volume I, Mc Graw Hill de Portugal, Lisboa, 1979, pág. 15.

⁴⁹Estes atributos, que eu colectivamente designo por diamante, enformam a informação que as firmas recebem e dispõem para perceber e avaliar oportunidades, o conjunto de inputs, competências e conhecimentos que podem captar, os objectivos que condicionam os investimentos e as pressões que se fazer sentir sobre as firmas para agir (mudar).» In PORTER, Michael E., «Towards a Dynamic Theory of Strategy», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pág.111.

⁵⁰«As escolhas correctas dependem da posição actual da empresa, a qual pode ser avaliada sistematicamente por intermédio da cadeia de valor e indutores. A melhor estratégia também depende das capacidades e comportamentos prováveis dos rivais, que podem, também, ser avaliados pelas respectivas cadeias de valor e indutores. A estratégia depende, também, dum entendimento altamente sofisticado da estrutura da

O diamante, enquanto quadro conceptual, permite à empresa conhecer melhor o seu meio envolvente nacional e as suas fontes de vantagem competitiva. Permite estudar as fontes de vantagem competitiva e as estratégias dos concorrentes doutros países e fundamentar melhor as suas próprias escolhas estratégicas. Permite à empresa identificar novas fontes de vantagem competitiva noutros países e a escolha de novos países onde competir. A empresa pode localizar as actividades da cadeia de valores no país que mais vantagens conferir a cada uma delas.

A escolha do «ambiente certo não só molda as percepções [do real] e prioridades do líder⁵¹ como constitui o catalisador que permite a este superar a inércia e produzir a mudança organizacional.» As «circunstâncias nacionais atraem e estimulam os líderes». Mas estes, também, devem «encontrar meios para superar os filtros que limitam a informação e impedem a inovação. [Devem controlar] e, até mesmo, [criar] as pressões externas para motivar a mudança. Os líderes têm visão ampla da competição [no seu meio envolvente nacional e] também pensam em termos internacionais, não só medindo a sua verdadeira vantagem competitiva mas, também, fixando a estratégia capaz de realizá-la e ampliá-la.»

5.5.2 - O conceito de estratégia.

O conteúdo da estratégia envolve a vantagem competitiva (custo vs. diferenciação) e a esfera de competição. Naturalmente, se a estratégia deve ser criativa, só é teoricamente possível definir estas duas componentes de modo geral. Na prática, o conteúdo será mais preciso e dependerá das dimensões estratégicas que a empresa considera relevantes, dos recursos, dos indutores, quais e como reconfigurar actividades, etc.

A estratégia que, nas concepções "tradicionais", deveria fazer a coordenação das funções da empresa e dos esforços individuais, bem como, ajustar, continuamente, a empresa ao meio ambiente, deverá agora preocupar-se, também, com a criação e exploração de vantagens competitivas. Portanto, a estratégia define a configuração e as ligações entre actividades, não só da cadeia de valores da empresa mas, tanto quanto possível, de todo o sistema de valores em que se integra.

Dadas as condições iniciais, a empresa dispõe sempre de grande liberdade para escolher o conteúdo da estratégia, nomeadamente, a escolha das dimensões estratégicas relevantes. Assim, afirma Porter, «the essence of strategy is choice.»⁵²

A utilidade da estratégia não é questionada.

5.5.3 - Recomendações estratégicas

Ponto importante e, talvez, distintivo do contributo porteriano, para a almejada teoria dinâmica da estratégia, é o pressuposto de uma cadeia de acontecimentos, decisões, indutores, actividades, recursos, etc, que actuam no sentido de proporcionar uma posição de sucesso (recorde

indústria [e do diamante].» In PORTER, Michael E., «Towards a Dynamic Theory of Strategy», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pág.104.

⁵¹Entendemos por líder alguém com uma visão de mudança e de futuro, com ambição e carisma, capaz de motivar e arrastar pessoas consigo na direcção pretendida. Vide PORTER, Michael E., *A Vantagem Competitiva das Nações*, Editora Campus, 1993, pág. 687.

⁵²«a essência da estratégia é a escolha.» In PORTER, Michael E., «Towards a Dynamic Theory of Strategy», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pág.101.

a primeira figura do ponto 5.5.1). Demos a impressão de que essa cadeia causal se inicia com os indutores. Porém, não é totalmente verdade. A escala ou a imagem de marca não surgem do nada. Um passado, mais ou menos longo, de actividade empresarial precede sempre a escala e a imagem de marca duma empresa. Assim, uma questão relevante para formulação daquela teoria consiste em saber até que profundidade se deve ir em busca das raízes da vantagem competitiva.

A Inovação

A criação da vantagem competitiva implica um acto de inovação. Porter entende o conceito de inovação de uma forma ampliada, consistindo em conceber e levar à prática novas e melhores formas de competir. Isto faz-se mediante melhorias incrementais ou, eventualmente, radicais. Melhorias essas que podem ocorrer ao nível da tecnologia, da reconfiguração de uma actividade importante, da organização e coordenação de actividades e/ou das ligações com o restante sistema de valores.

Para a empresa recentemente entrada na indústria ou a empresa instalada que desafia o líder da indústria, será precisa alguma nova abordagem de competição (inovação). Sem inovação, enfrentará uma retaliação vigorosa, por parte do líder, para a qual não está preparada.

As causas ou origens típicas de inovação incluem-se entre: (1) novas tecnologias; (2) necessidades novas ou renovadas do comprador; (3) aparecimento de um novo segmento de indústria, (4) custos ou disponibilidade oscilante de inputs; (5) mudanças dos regulamentos governamentais; (6) pressão dos concorrentes.

Qualquer empresa que visualize a possibilidade e o modo de inovar poderá agir mais cedo ou aguardar que os concorrentes tomem medidas semelhantes. Os que aguardam podem conservar alguma flexibilidade. Os pioneiros alcançam vantagens competitivas importantes (localização, economias de escala, acumulação de experiência, imagem de marca, etc). Mas, para o seu sucesso é preciso conhecer (antever) com alguma precisão as mudanças da indústria. Precisarão, também, de melhorar ou substituir as vantagens alcançadas nos momentos certos. Tanto mais cedo quanto maior a rivalidade na indústria e quanto mais baixo o nível hierárquico da vantagem competitiva. Segundo Porter, podemos estabelecer uma hierarquia entre fontes de vantagem competitiva:

1. o nível mais baixo inclui vantagens facilmente imitáveis. Por exemplo, mão-de-obra barata, abundância de recursos naturais como as matérias-primas, economias de escala com tecnologias e equipamentos à disposição dos concorrentes. A imitação destes recursos faz-se por via da aquisição ou localização perto da fonte.

2. O nível mais alto inclui vantagens como tecnologias e equipamentos patenteados, diferenciação baseada em produtos/serviços excepcionais, custos de mudança que os clientes teriam de suportar para fazer a mudança de fornecedor, imagem de marca e relações privilegiadas com actores importantes. Estas vantagens resultam, fundamentalmente, de conhecimentos avançados e de investimento continuado. Não se herdaram, criam-se.

Assim, não só as novas empresas e as desafiantes do líder, mas todas as empresas deverão procurar, incansavelmente, melhorar as suas vantagens competitivas; deverão ter a preocupação de ascender nessa hierarquia, em direcção a vantagens mais sustentáveis. Isto implica, como já dissemos, a coragem, a determinação e uma antevisão do futuro para destruir vantagens quando elas ainda são importantes e criar outras novas. Há, porém, várias razões que impedem as empresas de o fazer. Entre elas contam-se as seguintes:

1. «as estratégias do passado tornam-se arraigadas nas rotinas organizacionais»;
2. «as informações que as modificariam ou desafiaram não são procuradas ou são filtradas»;

3. «a estratégia passada adquire aura de invencibilidade e deita raízes na cultura da empresa»;
4. «sugerir modificações passa a equivaler a deslealdade»;
5. «as empresas bem sucedidas buscam, em muitos casos, a previsibilidade e a estabilidade»;
6. «a estratégia passada de uma companhia materializa-se em conhecimentos, disposições orgânicas, instalações especializadas e reputação, que podem não se harmonizar com uma nova estratégia. [...] A reformulação da cadeia de valores é difícil e onerosa»;
7. «a escala também torna difícil a mudança de estratégia»;
8. a mudança envolve «sacrifício na [performance] financeira e a perturbação, por vezes violenta, de ajustes organizacionais»⁵³

Competição Multidoméstica e Global

Quando as vantagens competitivas conseguidas num país não podem ser alargadas ou aproveitadas noutros países em que a empresa também compete, a competição designa-se por multidoméstica. As empresas competem na «base de país por país». A competição multidoméstica é um extremo do contínuo que termina com a concorrência global. Na concorrência global, «a posição competitiva duma empresa num país afecta, significativamente, a sua posição noutros países e é por ela afectada. Rivais competem entre si em bases verdadeiramente mundiais, valendo-se das vantagens competitivas que nascem de toda a sua rede de actividades mundiais.»⁵⁴ Qualquer empresa posicionada numa destas indústrias será obrigada a competir em termos internacionais sob pena de ver a sua posição rapidamente degradada. Ou, alternativamente, terá de se focalizar num pequeno segmento interno para satisfazer uma necessidade local específica (estratégia de focalização nacional).⁵⁵

A competição global permite a dispersão de actividades da cadeia de valores por vários países e a obtenção de economias de escala aos níveis da produção, do marketing (a simples presença em vários países reforça a imagem de marca), da I&D e de outras actividades.

Para a definição duma estratégia global dispõem, as empresas, de dois eixos fundamentais:

- (1) configuração e
- (2) coordenação.

A configuração específica «onde e em quantos países se realiza cada actividade da cadeia de valores». A coordenação específica, naturalmente, como são articuladas essas actividades dispersas.

Não se pense que só as actividades de produção devem ser coordenadas. É, também, preciso responder a questões como esta: deverá a «mesma marca ou a mesma abordagem de venda [ser] usada em cada país ou [deverá] cada subsidiária comercializadora [escolher] uma marca [distinta] ou um canal de venda adequado às circunstâncias locais?»⁵⁶

⁵³PORTER, Michael E., *A Vantagem Competitiva das Nações*, Editora Campus, 1993, pág. 64.

⁵⁴PORTER, Michael E., *A Vantagem Competitiva das Nações*, Editora Campus, 1993, pág. 66.

⁵⁵PORTER, Michael E., *Estratégia Competitiva*, 6ª edição, Editora Campus, 1986, pág. 274.

⁵⁶PORTER, Michael E., *A Vantagem Competitiva das Nações*, Editora Campus, 1993, pág. 67.

Estes dois eixos são demasiado gerais e englobam um conjunto enorme de outras dimensões estratégicas que diferenciam «numerosas maneiras de competir globalmente». Eles devem ser articulados com a vantagem competitiva e a esfera de competição.

Além das vantagens já apontadas, uma estratégia global permite sentir directa e mais rapidamente as mudanças da indústria que se comecem a operar num país dinâmico. Permite também escolher onde e em que escala combater um competidor: no país sede, no país onde a sua posição competitiva é mais forte, num país onde o mercado é pequeno (como medida de aviso), ...

De um modo geral, as vantagens que a empresa obtém por competir globalmente dividem-se entre as que dependem da localização concreta e as independentes da localização. As dependentes prendem-se com o diamante do país. As outras, com a possibilidade de produzir e vender maiores volumes.

Tudo o que se disse é pouco face à riqueza da análise porteriana. Esta só poderá ser aprendida após um estudo completo, comparado (e demorado) da sua obra. Sem que isso tenha sido feito tão optimamente quanto desejaríamos, resumiremos, de seguida, algumas notas críticas.

5.5.3 - Críticas

Como o próprio Porter reconhece no artigo *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, há ainda muito por aprender acerca da estratégia. Por exemplo, é preciso compreender melhor: (1) a relação de forças entre o determinismo ambiental e a vontade duma empresa para dar forma ao seu futuro e (2) a durabilidade dos efeitos produzidos pelo pioneirismo. Existem algumas correntes de investigação que podem ajudar-nos a encontrar respostas, entre elas, a baseada na teoria dos jogos.⁵⁷

Para Porter, as empresas lutam constantemente pela construção e reforço de *indutores, recursos* e vantagens competitivas, que lhes permitam atingir e permanecer nos "lugares da frente". A capacidade para competir deve ser a característica principal das empresas e um objectivo a nunca perder de vista. Francisco Lopes dos Santos resume a posição de Porter: «competir com sucesso constitui [...] a essência da estratégia.»⁵⁸

Assim, salienta o Grupo de Lisboa⁵⁹, a competição deixou de ser um modo de funcionamento do mercado e adquiriu um estatuto de crença universal; de ideologia. A competição, que «tem sido equiparada ao acto ou processo de derrotar os concorrentes» tornou-se um imperativo entre empresas e nações. E, se no passado permitiu realizar uma afectação eficiente dos recursos, o desenvolvimento de novos produtos e processos para melhor satisfazer necessidades, estimular a inovação, aumentar a produtividade e o grau de realização do indivíduo; também reduziu a importância da compaixão, do descanso e contribuiu decisivamente para a concentração do poder, para a dominação cultural e para a perda de importância do Estado-Nação. A competição tem, de acordo com aquele grupo, limites estruturais, porque não resolve os gravíssimos problemas:

⁵⁷Além disso, precisamos, também, de novas metodologias e técnicas estatísticas adaptadas à natureza dos problemas estratégicos. Vide PORTER, Michael E., «Towards a Dynamic Theory of Strategy», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pág.115.

⁵⁸SANTOS, Francisco L. dos., «Competitividade e Produtividade». *Expresso*, 10 de Junho de 1994

⁵⁹GRUPO DE LISBOA, *Limites à Competição*, Publicações Europa-América, 1994, pág. 14.

1 - do agravamento das desigualdades dentro e entre nações, da marginalização (por exemplo, a crise do desemprego é apontada como a grande questão social para os próximos vinte anos);

2 - da destruição dos sistemas naturais de suporte da vida, cujas causas e sintomas mais conhecidos são: a desertificação, a erosão dos solos, a extinção de espécies, a poluição, a contaminação radioactiva e a destruição da camada do ozono;

3 - da concentração de poder em organizações (empresas multinacionais e globais) cujos dirigentes não são eleitos democraticamente por todos aqueles sobre os quais recaem as consequências dos seus actos e, por isso, são organizações largamente irresponsáveis.⁶⁰

Argumentando que a competição entre empresas («organizações míopes») não é capaz de resolver estes problemas; que a competição entre nações pode conduzir a um clima de guerra económica global; e que o mercado concorrencial é em si mesmo autodestruidor; o Grupo de Lisboa conclui que se torna imperativo conciliar a competição com um «quadro de cooperação entre nações a nível global, isto é, com formas de governo global socialmente responsáveis e politicamente democráticas».

Enquanto o Grupo de Lisboa aponta limites sociais, políticos, macro-económicos e ecológicos à competição, Kenichi Ohmae recorda o conselho de Sun Tzu, segundo o qual, a estratégia mais inteligente é aquela que evita a batalha. Para Ohmae, definir a estratégia em função da concorrência implica olvidar as necessidades dos consumidores. Ele pensa que se, efectivamente, a empresa não deve esquecer a concorrência, o fundamental é a atenção àquelas necessidades.⁶¹

Ohmae entende que Porter se deixou enganar pela parte mais visível do *iceberg*: a competição; e não percebeu que o essencial da estratégia é a criação de valor para os clientes, permitindo àquelles que criam mais valor evitar a competição. A estratégia implica um profundo conhecimento do que é/deve ser realmente um determinado produto e não a procura pela melhoria do produto da concorrência.

Dentro do mesmo espírito e falando em termos de funções da empresa, Theodore Levitt afirma que marketing e finanças são as duas actividades centrais de qualquer negócio.⁶² Segundo Levitt, as estratégias assumem apenas implicitamente o que é preciso para atrair e manter os clientes. Contudo, faria mais sentido ser-se explícito acerca do que é preciso para os atrair e manter, porque o sucesso depende disso fortemente.⁶³ Não se pode "delegar" na estratégia funcional de marketing os aspectos referidos, devendo ser considerados explicitamente a um nível mais elevado da estratégia, caso contrário «falar-se-á com simplicidade tecnocrática acerca de fazer certas coisas mas sem atenção a quem fazer e porquê. A qualidade tornar-se-á uma imposição em vez de dedicação, [...] a cota de mercado uma objectivo de guerra em vez de um resultado, ...» As consequências são a entropia e um retorno, algumas vezes já tardio, ao marketing.

Bengt Karlöf⁶⁴ também sugere que «a questão é saber se bater a concorrência é um foco importante de esforços. Cortejar os clientes é, provavelmente, muito mais eficiente, até porque tem o efeito adicional de ser uma poderosa forma de competir. E, afinal, quem é que cria uma

⁶⁰GRUPO DE LISBOA, Limites à Competição, Publicações Europa-América, 1994, págs. 18 e 68.

⁶¹OHMAE, Kenichi, «Getting Back to Strategy», Harvard Business Review, November-December, 1988.

⁶²LEVITT, Theodore, Thinking About Management, The Free Press, MacMillan, New York, 1991, pág. 25 e 28.

⁶³LEVITT, Theodore, Thinking About Management, The Free Press, MacMillan, New York, 1991, pág. 114.

⁶⁴KARLÖF, Bengt, Planeamento Estratégico do Negócio. Conceitos e Modelos Essenciais, Colecção Economia e Gestão, Publicações Europa-América, pág. 33.

empresa simplesmente para entrar em guerra com outras empresas?». Mas ressalva que, em condições especiais, a pressão sobre a concorrência pode ser a principal vertente do negócio.

Uma outra crítica que se faz a Porter é que a estratégia competitiva é forçosamente reactiva e não pró-activa. Robert⁶⁵ afirma: «No nosso ponto de vista, os conceitos de análise competitiva de Porter serão para os anos 80 o que a fórmula Portfólio Matriz foi para os resultados de planeamento dos anos 70. Toda a sua força é baseada na ideia subjacente de que a estratégia empresarial começa com uma análise da posição competitiva. Trata-se de uma visão míope. Devido à sua própria natureza, uma estratégia desenvolvida inteiramente a partir de uma análise competitiva será reactiva e não "pró-activa". Não é de admirar que os negócios americanos tenham tido um comportamento reactivo nos últimos 15 anos! [...] A abordagem estratégica de Porter começa a mostrar sinais das suas limitações e está a deixar de ser a receita mágica de planeamento.»

Mais algumas dessas limitações são apresentadas por Martinet⁶⁶:

1. a análise de Porter não substitui um método de *portfolio* como o da matriz McKinsey, pois, centra-se essencialmente sobre uma só indústria;
2. tende a limitar-se aos jogos do mercado e permanece demasiado analítica e economicista: as dimensões sociais, políticas e organizacionais são ocultadas;
3. Porter ignora as estratégias de alianças e cooperação que merecem cada vez mais atenção por parte dos investigadores da estratégia; e
4. privilegia a formulação em detrimento da implementação. Presume, como outros, que a organização funcionará perfeitamente e será capaz de implementar com eficiência qualquer estratégia. (No capítulo 5.8 veremos como Ansoff procura resolver este problema.)

Finalmente, num artigo publicado pelo *Strategic Management Journal*, Kotha e Vadlamani⁶⁷ comparam duas tipologias de estratégias: a tipologia genérica de Porter e uma outra de Mintzberg, mais pormenorizada (com seis estratégias genéricas). Dessa comparação concluem a favor da tipologia de Mintzberg que, por procurar adaptar-se à maior complexidade ambiental dos nossos dias, é mais clara e possui maior poder explicativo. Esta tipologia tem a vantagem de distinguir as estratégias de diferenciação (1) pelo preço, (2) pela imagem, (3) pelo *design* dos produtos, (4) pela qualidade, (5) pelos serviços de apoio e produtos complementares (*support*) e (6) pela ausência de diferenciação(!?). A crítica implícita é, na nossa opinião, acertada, mas não podemos ignorar a importância que Porter atribui às dimensões estratégicas ao longo das quais as suas estratégias genéricas podem ser pormenorizadas e adaptadas aos casos concretos.

Fazemos mais considerações, acerca da análise porteriana, no capítulo dedicado à prospectiva estratégica.⁶⁸

⁶⁵ROBERT, Michel, (tradução de Catarina Ferrer), «Modelo Americano no Banco dos Réus», *Exame*, Abril de 1993.

⁶⁶MARTINET, Alain-Charles, «Les Discours sur la Stratégie d'Entreprise», *Revue Française de Gestion*, Janvier-Fevrier, 1988, pág. 52 a 54.

⁶⁷KOTHA, Suresh e VADLAMANI, Bhatt L., «Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries», *Strategic Management Journal*, Vol. 16, nº. 1, January, 1995, págs. 76 e 82.

⁶⁸Tivemos ainda oportunidade de ler algumas críticas de John O'Shaughnessy ao livro mais recente de Porter. Deste autor retivemos as seguintes afirmações: «a sua metodologia [a de Porter] não estabelece as condições necessárias para o sucesso»; «o problema é que ao dizer que tudo é relevante não se está a dar nenhuma orientação acerca do que é relativamente importante. A única orientação que Porter dá é [...] que a concorrência estimula a motivação»; «Suspeito que Porter terá pedido aos seus colaboradores internacionais [...] para lhe darem alguns exemplos históricos para apoiar uma teoria que ele tinha.» O'Shaughnessy faz, então, aquela que nos parece a crítica mais interessante: o diamante é o modelo das cinco forças amplificado para o nível da nação. Vide

5.6 - A matriz dos sistemas concorrenciais (BCG2)⁶⁹

5.6.1 Precedentes e características fundamentais do modelo.

O primeiro grande trabalho de Porter (*Competitive Strategy*) deve ter constituído a causa principal do desenvolvimento, pelo *Boston Consulting Group*, da matriz BCG2. Como sabemos, a anterior matriz (BCG1) baseia-se (1) no conceito de curva de experiência, (2) no conceito de ciclo de vida, (3) no pressuposto de que todas as empresas competem pelos custos e (4) na possibilidade de definir adequadamente as indústrias e os segmentos estratégicos. Porter, porém, mostra no citado trabalho, que a experiência não é a única forma de alcançar uma vantagem de custo; mostra que a liderança de custo não é a única forma de vantagem competitiva; mostra que as fronteiras das indústrias são difíceis de traçar; e recorda, ainda, críticas ao conceito de ciclo de vida, diminuindo a sua utilidade como instrumento de previsão do curso futuro das indústrias.⁷⁰

Pegando neste último aspecto, Porter sugere uma metodologia que, em vez de descrever a evolução das indústrias, ajuda a examinar os processos que provocam a sua evolução. Enumera alguns desses processos dinâmicos (designadamente: as mudanças a longo prazo no crescimento; as mudanças nos segmentos de clientes; a aprendizagem dos compradores; a redução da incerteza; a difusão de conhecimentos patenteados; a acumulação de experiência; a expansão (ou retracção) da escala; a alteração dos custos da moeda e dos *inputs*; a inovação no produto, no marketing e no processo; a mudança estrutural nas indústrias adjacentes; a mudanças na política governamental; e as entradas e saídas da indústria), define-os e explica que, mediante o seu estudo e/ou de outros processos, é possível, à empresa, delinear estruturas industriais potenciais (ou cenários orientadores da decisão estratégica).

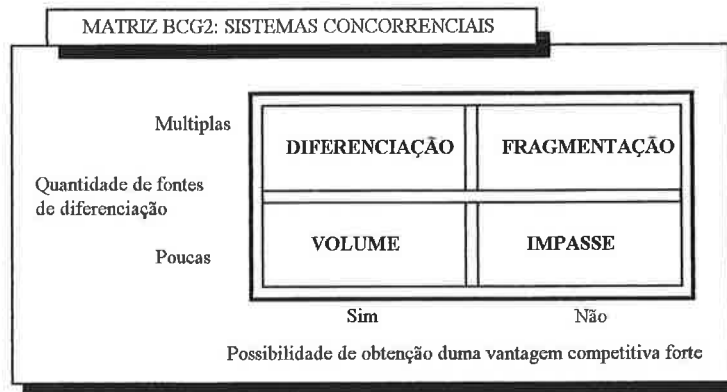
Ora, tanto estas estruturas potenciais como a actual podem, geralmente, enquadrar-se dentro de cinco grandes tipos designados por **meios industriais genéricos**.⁷¹ Os cinco meios industriais genéricos porterianos são: (1) indústrias fragmentadas; (2) indústrias emergentes; (3) indústrias em transição para a maturidade; (4) indústrias em declínio e (5) indústrias globais. Meios que o autor descreve e para as quais avança as alternativas estratégicas e as armadilhas básicas. É todo esse trabalho que a *Boston Consulting Group* aproveita para desenvolver e apresentar, anos depois, a matriz dos sistemas concorrenciais. A nova matriz, adiante representada, reposiciona a anterior (BCG1) num dos seus quadrantes e faz para aí convergir alguns dos seus ensinamentos.

O'SHAUGHNESSY, John, «Some Criticisms of the Porter Model and Study», Comunicação ao Seminário do Ministério da Indústria e Energia, subordinado ao tema: A Formação das Vantagens Comparativas Dinâmicas de Portugal no Contexto Europeu, Lisboa, Forum Picoas, 5 de Junho de 1991.

⁶⁹Empregamos aqui a designação BCG2, utilizada anteriormente por Strategor.

⁷⁰Nota, por exemplo, que a «natureza da concorrência, associada a cada fase do ciclo, é diferente de indústria para indústria» pelo que o conceito não pode traduzir-se num instrumento totalmente confiável. Vide PORTER, Michael E., Estratégia Competitiva. Técnicas para a Análise de Indústrias e da Concorrência, 6ª edição, Editora Campus, 1986, págs. 158 e 331.

⁷¹As características técnicas e económicas que estão na base de cada uma das cinco forças actuaes numa indústria (por exemplo, economias de escala, diferenciação do produto, custos de mudança, número de concorrentes, barreiras de saída, etc) podem variar em importância relativa e natureza. É fazendo-as variar, como fazem aqueles processos, que podemos chegar teoricamente à definição dos meios industriais genéricos.



Fontes: GODET, Michel, Manual de Prospectiva Estratégica, pág. 315 e Strategor, Estratégia, Estrutura, Decisão e Identidade, pág. 40.

A matriz tem duas dimensões básicas: (1) a quantidade de fontes potenciais de diferenciação e (2) a possibilidade de obtenção duma vantagem competitiva forte. Permite, de certo modo, sintetizar os cinco meios industriais genéricos de Porter em quatro **sistemas concorrenciais**, cujas características principais se resumem no seguinte quadro. Nesse quadro encontramos, também, as estratégias mais adequadas às empresas de cada um dos sistemas.

CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DOS SISTEMAS E ESTRATÉGIAS

<p style="text-align: center;"><u>DIFERENCIAÇÃO</u></p> <p>CARACTERÍSTICAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Várias empresas muito rendíveis (que dominam os nichos); 2. parte central de cada nicho abrigada, fronteiras evolutivas e em concorrência severa; 3. empresas seguidoras não são rendíveis. <p>ESTRATÉGIAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Focalizar o esforço nos nichos defensáveis; 2. procurar ser sempre o líder no que se refere a custos específicos e, simultaneamente, conseguir uma posição de boa performance na globalidade dos custos. 	<p style="text-align: center;"><u>FRAGMENTAÇÃO</u></p> <p>CARACTERÍSTICAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Grandes barreiras nacionais e regionais ao mercado global (podem ser legais e/ou naturais); 1. muitos pequenos concorrentes entrando e saindo continuamente; 2. margens diversas e instáveis, grande rivalidade - posicionamento de alto risco; 3. desvantagens para as grandes empresas dada a necessária flexibilidade para, actualizar, reconverter ou abandonar os negócios. <p>ESTRATÉGIAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Para a grande empresa: ou isolar a actividade e geri-la como uma PME; ou transformar a actividade numa actividade de volume ou de especialização, eliminando barreiras.
<p style="text-align: center;"><u>VOLUME</u></p> <p>CARACTERÍSTICAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Baixo número de concorrentes; 2. líder muito rendível; 3. concorrentes marginais beneficiários somente em conjuntura alta; 4. produtos de grande consumo e produtos de grande difusão standardizados. <p>ESTRATÉGIAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crescer mais rapidamente que os concorrentes para melhorar a sua posição de custos; 2. Atenção à estabilidade do sistema concorcencial, em particular no respeitante a novas tecnologias. 	<p style="text-align: center;"><u>IMPASSE</u></p> <p>CARACTERÍSTICAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. nenhum concorrente tem uma quota de mercado absoluta elevada; 2. se ninguém reduz a produção, toda a gente perde dinheiro; 3. os mais modernizados são os mais endividados e os mais obsoletos os mais sólidos financeiramente. <p>ESTRATÉGIAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. concentração e entendimento sob a égide dos poderes públicos, ou; 2. controlar um mercado local (zona geográfica ou clientela particular); 3. localizar o investimento onde os custos dos factores sejam mais favoráveis; 4. desenvolver a tecnologia própria e defendê-la.

Fontes: Strategor, pág. 42 e SANTOS, Francisco Lopes, Estratégia e Competitividade, 2ª edição revista e ampliada, pág. 82.

5.6.2 Breve comentário

Particularmente interessante, neste modelo, é a separação entre dois sistemas desejáveis (Diferenciação e Volume) e dois menos atractivos (Fragmentação e Impasse). Interessante, também, é que as estratégias, para as empresas posicionadas em sistemas concorrenciais menos atractivos, residem basicamente, como se pode perceber pelo quadro, na tentativa de os transformar em um dos outros dois sistemas (de Volume ou de Diferenciação).

Trata-se de um modelo com indicações estratégicas mais úteis e confiáveis que as da BCG1, pois admite sistemas concorrenciais diferentes do de volume (único admitido pela BCG1). O modelo busca a generalidade, mas é, ainda, algo reducionista. Caracteriza-se por tentar enquadrar, dentro de quatro tipos de sistemas concorrenciais, toda a multiplicidade de indústrias e segmentos estratégicos distintos que podemos identificar. Enquadramento que poderá não ser sempre fácil e objectivo.

5.7 - O modelo HEC: vias de desenvolvimento para a empresa.

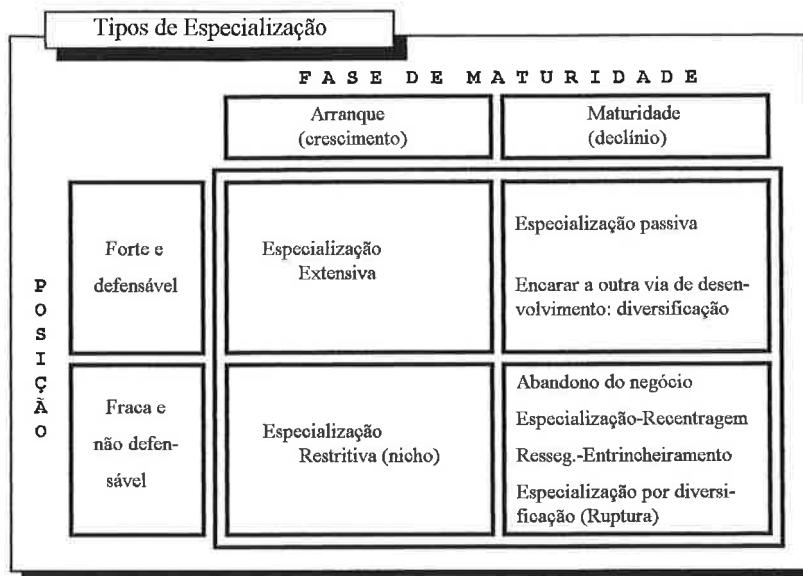
5.7.1 - Apresentação do modelo.

Strategor é uma equipa de professores do departamento de Estratégia e Política de Empresa da *Hautes Études Commerciales* (HEC), de Jouy-en-Josas. De acordo com esta equipa existem duas vias para o desenvolvimento das empresas: (I) a **especialização** e (II) a **diversificação**.

(I) «A especialização inscreve-se no quadro exclusivo de um domínio de actividade particular, no qual a empresa concentra todos os esforços. Esta fixa como objectivo atingir nessa actividade o melhor nível de competência possível e de conseguir, com ela, uma vantagem concorrencial decisiva.»⁷²

As estratégias Porterianas de volume, diferenciação e focalização «seguem [obviamente, uma] lógica de especialização». A diversidade destas estratégias, por sua vez, sugere a existência de tipos diferentes de especialização. De facto, segundo Strategor, existem seis tipos de especialização (cuja escolha depende da *posição competitiva* e da *maturidade do domínio de actividade*). Os seis tipos de especialização são: (1) a **especialização extensiva** (seguida fundamentalmente em sistemas de volume, implica a concentração de todos os esforços para crescer rapidamente num domínio novo e muito atraente); (2) a **especialização passiva** (permite manter ou acentuar a especialização já conseguida num domínio em maturidade); (3) a **especialização restritiva** (seguida pelas empresas com fracas posições competitivas, consiste na segmentação e concentração num nicho no qual os recursos e competências da empresa podem conferir-lhe uma certa competitividade); (4) o **abandono** (é a estratégia seguida quando a empresa não encontra um domínio no qual possa vir a ser competitiva); (5) a **recentragem** (trata-se duma via seguida quando a empresa enfrenta dificuldades no domínio central e consiste em abandonar os domínios para os quais esta se tinha diversificado e em melhorar rapidamente as suas competências); e (6) a **ressegmentação**, adoptada quando a posição competitiva não é muito boa, tem dois subtipos: (6.1) o **entricheiramento** num nicho onde a empresa está melhor posicionada e pode recuperar a sua saúde (é uma forma de especialização restritiva, mas em actividades maduras já desenvolvidas pela empresa); e (6.2) a **ruptura**, traduz-se muitas vezes numa diversificação, pois, embora a empresa possa continuar a oferecer o mesmo produto (por ex. balanças) terá de desenvolver novas competências (por ex., uma nova tecnologia).

⁷²Strategor, op. cit., pág. 122.



Fonte: Strategor.

A especialização pode fazer-se por via da expansão geográfica das operações da empresa ou pela diversificação de marketing. Ambas se caracterizam por não exigir o domínio de novos factores chave de sucesso,⁷³ mas, também, por introduzirem modificações e melhorias nas competências da empresa. Se, todavia, a diversificação exigir novas competências, designa-se por diversificação estratégica. A fronteira entre diversificação de marketing e diversificação estratégica é fácil de ultrapassar e nem sempre a empresa se apercebe que o fez ou de estar prestes a fazê-lo. O problema é que uma diversificação estratégica imprevista pode ser perigosa, pois, tem por consequência a divisão dos recursos, eventualmente, insuficientes entre um número acrescido de competências e uma certa perda de controlo das operações e da eficiência dos recursos.⁷⁴

(II) A diversificação estratégica traduz-se pela entrada num novo domínio de actividade e pela mestria de um novo conjunto de factores chave de sucesso, ou seja, pelo desenvolvimento de recursos e novas competências.

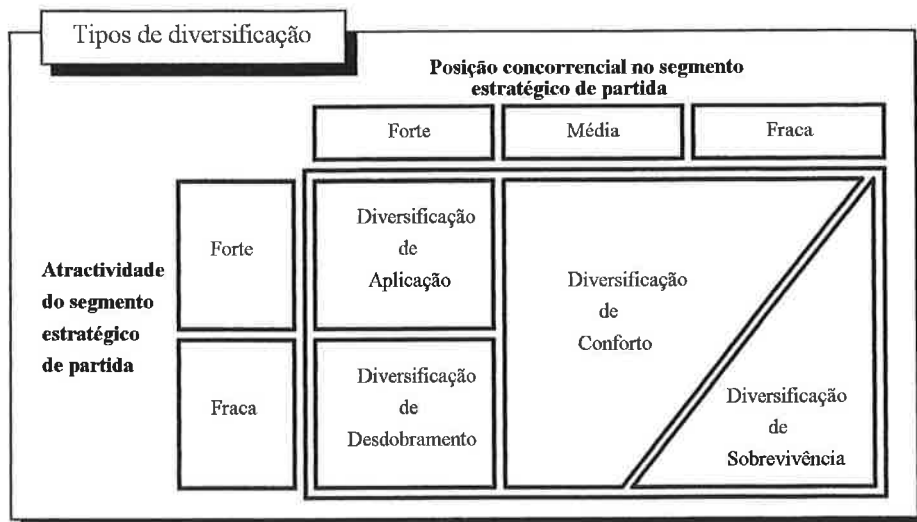
Geralmente, ao diversificar-se, a empresa procura domínios de actividade caracterizadas por alguns factores chave de sucesso idênticos aos que já domina. Isto é, procura partilhar competências ou, ainda, como outros autores gostam de dizer, procura sinergias.

Para a diversificação existem três vias: (1) a diversificação geográfica, (2) a integração vertical, e (3) a integração horizontal; cujas finalidades divergem consoante a situação da empresa em termos: (1) da sua posição competitiva no actual domínio de actividade e (2) da atractividade do domínio.

Atribuindo valores diferentes a estas duas variáveis, obtemos quatro tipos de diversificação quanto à finalidade: (1) diversificação de aplicação, (2) diversificação de desdobramento, (3) diversificação de conforto e (4) diversificação de sobrevivência.

⁷³Factores chave de sucesso são, de acordo com Strategor, os «elementos nos quais se funda, prioritariamente, a concorrência, correspondendo às competências que é necessário dominar para se ser "performante"».

⁷⁴Uma estrutura inadequada à diversificação estratégica dificulta a compreensão e o controlo da aplicação dos recursos a cada uma das actividades. Vide CHANDLER, Alfred D., «Conclusion», Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Thirteenth printing, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1962, pág. 394.



Fonte: Strategor.

1. Diversificação de aplicação. Serve para aplicar excedentes de liquidez obtidos por empresas com forte posição competitiva no atractivo segmento de partida. A regra a observar é: «Qualquer nova actividade deve assegurar à empresa uma rentabilidade superior à rentabilidade marginal dos respectivos capitais caso estivessem investidos na actividade principal», onde a empresa conserva boas perspectivas.

2. Diversificação de desdobramento. É a diversificação feita por empresas com forte posição competitiva num segmento estratégico em envelhecimento. Trata-se duma estratégia de continuidade da empresa, pelo que o alvo de diversificação deverá ser uma indústria ou um segmento estratégico com forte potencial de crescimento. A rentabilidade actual no novo domínio não é um elemento fundamental para a escolha. Mas as sinergias potenciais podem sê-lo, de modo a que a empresa beneficie, logo de início, de vantagens competitivas.

3. Diversificação de conforto. É a diversificação empreendida por empresas em posição concorrencial média, difícil de melhorar substancialmente. O objectivo é melhorar a posição competitiva no actual segmento estratégico, por isso, os critérios de escolha do domínio de diversificação radicam mais na possibilidade de obter fortes sinergias que na atractividade do novo domínio. Para Strategor, encontra-se na integração vertical a melhor via para empreender esta estratégia de diversificação.

4. Diversificação de sobrevivência. Semelhante à diversificação de desdobramento, difere no grau de urgência da operação. A diversificação de sobrevivência é empreendida por empresas que, mal posicionadas e com dificuldades em melhorar a posição actual no segmento de partida, vêm a diversificação como única alternativa para a sobrevivência. Estas empresas dispõem de poucos recursos financeiros, pelo que o novo negócio deve possibilitar a exploração do máximo de sinergias e deve ter boas perspectivas de rentabilidade a curto prazo. É, também, nele que a empresa deposita as suas esperanças de sucesso.

Um elemento a ter sempre em conta é o risco. Os autores recomendam a distinção entre

o risco da diversificação, que se analisa em termos de êxito ou fracasso da nova actividade, do risco da empresa que põem em prática essa diversificação, e que pode exprimir-se como a probabilidade de se encontrar em pior situação após a diversificação. Este risco da empresa deve ser também apreciado em função do horizonte da diversificação.

Se as diversificações de aplicação e de desdobramento só comportam um risco limitado a curto prazo, elas comprometem o futuro da empresa a mais longo prazo, não estando, pois, isentas de perigos. Uma empresa que escolhe um mau sector para proceder a um desdobramento arrisca-se a ver a situação financeira fortemente abalada no futuro, por não ter sabido investir num

domínio rendível. Em contrapartida, a diversificação de sobrevivência só é arriscada a curto prazo: uma reconversão conduzida sem grande sucesso envolve o risco de precipitar a falência em qualquer momento. Mas, a prazo mais alargado, o risco é fraco, na medida em que a situação à partida deixa pressagiar um lento deslizar para a cessação da actividade.⁷⁵

As duas grandes vias de desenvolvimento consideradas pelo modelo (especialização e diversificação) podem, ainda, fazer-se de dois modos diferentes: (1) pelo desenvolvimento interno; ou (2) pelo crescimento externo. O crescimento externo traduz-se pelas aquisições de empresas ou pelas alianças estratégicas, cujas empresas alvo se ocupam do mesmo domínio de actividade (especialização) ou de um domínio diferente (diversificação). O desenvolvimento interno faz-se pelo aumento dos investimentos, dos efectivos e das instalações da própria empresa.

Enquanto que a primeira via é rápida na aquisição de capacidade produtiva e de novas competências, levanta problemas de coordenação. A segunda é mais exigente no caso duma diversificação estratégica, obrigando ao desenvolvimento interno de novas competências e capacidades, nomeadamente, a capacidade produtiva e a capacidade para inovar e aprender pelos próprios meios. É a alternativa mais demorada, mas pode reduzir os problemas de coordenação.

A escolha entre estes dois modos depende, pois, antes de mais, de critérios objectivos: urgência do movimento estratégico a empreender, importância e natureza das barreiras à mobilidade, maturidade do sector, e capacidade financeira, humana e tecnológica da empresa. [...] nesta escolha intervém igualmente elementos mais subjectivos, ligados à identidade da empresa, à personalidade dos responsáveis da operação e à percepção de uma oportunidade.⁷⁶

Os autores não deixam de notar, a concluir, que a facilidade com que se compram e vendem acções e participações mostra bem como o crescimento externo não pode ser considerado uma estratégia, mas «um modo de pôr em prática uma estratégia».

5.7.2 - Comentário

O modelo, que resulta, aparentemente, duma compilação de outros modelos e tipologias da estratégia, parece-nos abrangente, claro, não muito normativo e útil. É, todavia, pouco desenvolvido, devendo socorrer-se das técnicas existentes (ou a desenvolver pela empresa) para a análise externa e interna, segmentação estratégica, análise de projectos, análise de sensibilidade e do risco, etc.

5.8 - A gestão estratégica de Ansoff

Ansoff é, reconhecidamente, o maior pioneiro da literatura do planeamento estratégico empresarial. No mesmo ano (1965) em que Learned, Christensen, Guth e Andrews publicaram *Business Policy - Text and Cases*, é lançado o primeiro livro de Ansoff: *Corporate Strategy*. O autor expõe, neste livro, um primeiro modelo normativo de **planeamento estratégico** apoiado na concepção de um meio envolvente essencialmente económico e no pressuposto, implícito, de que o crescimento económico é constante.

⁷⁵Embora seja possível e conveniente distinguir os dois tipos de risco, eles não são desligados, como a própria citação deixa subentender. Nas diversificações de aplicação e de desdobramento, o risco da empresa aumenta com o risco de diversificação, mas apenas no longo prazo. Relativamente à diversificação de sobrevivência, o risco da empresa é maior no curto prazo. Neste caso haveria ainda que considerar o risco de não diversificar. Talvez, na verdade, o risco da empresa seja maior se não se diversificar. Vide Strategor, op. cit., pág. 135.

⁷⁶Strategor, op. cit., pág. 136.

Mas, já no princípio da década de 70, Ansoff reflectia sobre as dificuldades que o planeamento estratégico enfrentava. Não era aceite nas empresas e as performances destas nem sempre eram as melhores. Ansoff, acabaria por publicar em 1976, juntamente com outros autores, *From Strategic Planning to Strategic Management*.

Nesta segunda obra alarga a definição do problema estratégico e define um primeiro modelo de **gestão estratégica** que, ele próprio, reconhece ser ainda algo impreciso. A principal diferença introduzida reside no reconhecimento de que o planeamento estratégico provoca ansiedade e resistência dentro da empresa, pelo que será preciso preparar as pessoas para o aceitar. A par disto, apercebe-se que a formulação e a implementação não podem ser separadas mas simultâneas. O novo modelo é um modelo de aprendizagem e planeamento.

Um trabalho posterior, publicado em 1978 com o título *Strategic Management*, seria, em conjunto com os dois anteriores, a base para o livro em que expõe finalmente o seu modelo mais completo de gestão estratégica: *Implanting Strategic Management* (1984 e 1990). Depois de ter sido apontado como um autor (demasiado) normativo, Ansoff decide assinalar, nesta obra, todas as secções em que explica os passos a dar para concluir cada processo, permitindo separá-los das secções onde apenas expõe conceitos.

Há poucos anos, foi convidado a fazer uma revisão do seu primeiro livro, donde resultaria: *The New Corporate Strategy*. Neste último, muitas das ideias iniciais de 1965 são aproveitadas e combinadas com uma síntese de *Implanting Strategic Management*.

Conforme as suas últimas duas obras, a gestão estratégica inclui os seguintes subsistemas de gestão: o planeamento estratégico, a gestão de questões estratégicas (sinais fortes), a gestão de sinais fracos (um subsistema de gestão semelhante ao anterior mas mais trabalhado), a gestão de surpresas estratégicas e a gestão da mudança da *capability* da empresa. Estes subsistemas de gestão podem-se acumular, de acordo com as necessidades da empresa.

Assim, o novo modelo de gestão estratégica de Ansoff, amplia e precisa as perspectivas expostas em 1965 e 1976. Os factores que mais contribuíram para a revisão dos modelos anteriores foram: a resistência no interior da empresa, a turbulência ambiental e o alargamento do número de dimensões da vida das sociedades e da empresa que a estratégia deve considerar.

Passadas em revista as suas obras capitais, expomos, de seguida, as ideias mais relevantes.

5.8.1 - O alargamento do problema estratégico

Ansoff considera o conceito de problema estratégico (ou de domínio das preocupações estratégicas) um assunto de máxima importância para a estratégia das empresas. O problema estratégico é uma representação do real e o ponto de partida da estratégia. É tão importante porque a estratégia eficaz depende duma adequada percepção do real.⁷⁷

A evolução do conceito de problema estratégico fez-se em paralelo com a evolução dos sistemas de planeamento e das próprias sociedades. Senão, vejamos.

⁷⁷Dizemos "adequada", porque, talvez, não exista uma percepção correcta, mas inúmeras e todas diferentes. "Correcto" deverá ser o modo de abordar o meio envolvente. Esse modo só pode ser o de uma perspectiva tão abrangente quanto o exijam as necessidades da empresa e permitam as capacidades do estrategico. Este princípio representa uma das mais importantes conclusões de Ansoff. De facto, para «que se obtenha um reflexo fiel da realidade ambiental, é necessário usar uma técnica que capte os elementos essenciais dessa realidade. Quanto mais complexa a realidade, mais abrangente deve ser a técnica.» In ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, *Implantando a Administração Estratégica*, Atlas, São Paulo, 1992, pág. 94.

O Planeamento de Longo Prazo (Long Range Planning) surgiu no período pós segunda guerra mundial, num contexto de crescimento económico forte. A preocupação dominante das empresas era quase essencialmente a de fazer uma adaptação quantitativa da oferta à procura.

O contexto que predomina até cerca de 1960 é caracterizado por uma forte pressão da procura. O principal problema das empresas é o de assegurar um crescimento pelo menos tão rápido quanto o do mercado, evitando o aparecimento de estrangulamentos na sua capacidade de produção e de financiamento. [...] A preocupação essencial [...] é a de fazer mais e melhor do que já se sabe fazer.⁷⁸ [Isto é, produzir os mesmos produtos a mais baixo preço e em maior quantidade.]

O planeamento de longo prazo podia confiar num contexto bastante estável e limitava-se a extrapolar, com base em métodos quantitativos, as tendências de crescimento do passado para um horizonte futuro de cerca de 5 anos. Com base nessa extrapolação, estabelecia objectivos, previa as necessidades de acréscimo da produção, os investimentos a realizar no incremento da capacidade produtiva e as necessidades de financiamento. O processo culminava com a elaboração de programas de acção e orçamentos.

A partir da década de 60, o meio envolvente começa a evidenciar novos sinais. A maturidade de muitas indústrias e o menor potencial de crescimento, faz sentir a necessidade de expansão para novas áreas geográficas e de penetração em novos sectores de actividade. Aumenta a internacionalização das empresas e, com ela, a concorrência e a frequência das inovações tecnológicas. A própria sociedade civil começa a tomar consciência de si própria e da sua capacidade de intervenção (através, por exemplo, de manifestações de rua, de associações e de vários movimentos de contestação). Em resultado, o problema estratégico ganha novas dimensões e o planeamento extraprolativo torna-se incapaz de lidar com as novidades económico-sociais. Surge então o planeamento estratégico. Prescrito por Ansoff, assenta em novidades como:

- a análise de ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos da empresa;
- o alargamento das opções da empresa: diversificação, internacionalização, desenvolvimento de produtos, etc;⁷⁹
- geração de várias alternativas e selecção de uma delas (as restantes podem ser usadas para preparar planos contingenciais)
- a minimização de fraquezas e o reforço dos pontos fortes.⁸⁰

Mas, talvez por estar preocupado com a construção de um processo de tomada de decisão estratégica que resolva as deficiências da análise de projectos de investimento, Ansoff acaba por perder a riqueza do problema estratégico, tal como definido por Learned, Christensen, Guth e Andrews. O ambiente continua restringido aos mercados da empresa. Apenas as variáveis económicas são consideradas. A empresa continua a ser vista como uma "caixa negra" ou uma máquina bem oleada, constituída por "peças" desprovidas de sentimentos e intenções próprias, capazes de implementar eficazmente qualquer estratégia. «Neste sentido, o planeamento estratégico é uma abordagem essencialmente cartesiana. Parafraseando o grande filósofo: planeio, logo, realizo.»⁸¹

⁷⁸Strategor, *Estratégia, Estrutura, Decisão e Identidade*, Coleção Gestão e Inovação, Série Ciências de Gestão, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993, pág. 277.

⁷⁹ANSOFF, H. Igor, *Estratégia Empresarial*, Mc Graw-Hill, São Paulo, 1977, pág. 23 e pág. 92.

⁸⁰ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L., *Do Planeamento Estratégico à Administração Estratégica*, Atlas, São Paulo, 1985, pág. 16.

⁸¹ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L., *Do Planeamento Estratégico à Administração Estratégica*, Atlas, São Paulo, 1985, pág. 16.

Por ser atraente, o planeamento estratégico cativa os gestores de topo e entra nas empresas por imposição destes. Porém, o plano estratégico, voltado para a adaptação da empresa à rápida mudança ambiental, coloca desafios enormes que:

- criam ansiedades, nos trabalhadores e nas chefias, devido ao receio humano de ver os seus esforços frustrados; e
- geram insegurança no seio das coligações detentoras do poder dentro da empresa, que o vêem ameaçado pelas mudanças a operar.

Sem qualquer tipo de preparação prévia das pessoas e da organização, para a aceitação da mudança a que obriga, o plano terá de se confrontar com todo o tipo de resistências.

Do exposto, podemos concluir que o planeamento estratégico, se não exclui, pelo menos minimiza variáveis internas e externas importantes, concretamente, as dimensões sociais, psicológicas e políticas.

Mas, o planeamento estratégico também confia demasiado nos pontos fortes da empresa.

Com o acréscimo do ritmo de mudança dos últimos trinta anos, surge uma tendência fundamental que desloca a gestão «de uma tecnologia [corretora] de deficiências organizacionais parciais para uma tecnologia do "design da ordem" - capacidade de definir, estruturar e accionar uma nova organização capaz de responder a uma necessidade social específica.» Noutros termos, trata-se duma perspectiva sistémica da empresa em que, cada vez mais, a preocupação passa da preservação dos recursos (e dos pontos fortes) à necessidade de os renovar ou substituir. Um tanto exageradamente, talvez, Tom Peters afirma que as empresas devem abandonar tudo e Michael Hammer que os responsáveis devem recriar a organização. Para Ansoff, a verdade indiscutível é que a resposta eficaz da empresa ao meio envolvente exige um perfil de capacidades e potencialidades humanas e organizacionais (perfil de *capabilities*) ajustado, em particular à turbulência ambiental.

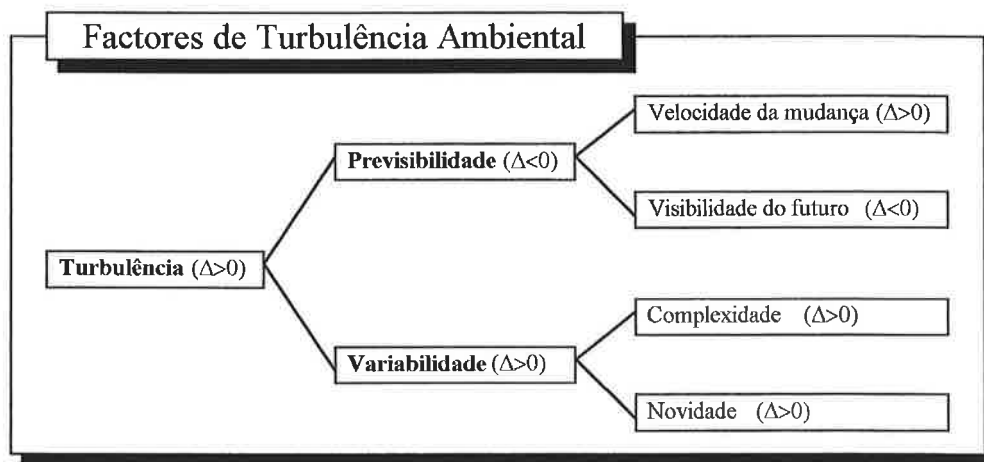
Com tudo isto, a nova abordagem da gestão estratégica não pode, à partida, excluir qualquer variável. Planeia, não só a mudança da estratégia externa, mas também a mudança da *capability* da empresa (onde se inclui a transformação das mentalidades, das estruturas e dos processos). Em síntese, a gestão estratégica concebe e prepara uma implantação mais rápida, eficiente e eficaz da estratégia externa, através da redução das resistências internas à mudança.⁸²

5.8.2 - O modelo de turbulência

A turbulência é uma variável central no quadro da gestão estratégica de Ansoff. Este autor propõe um modelo de turbulência ambiental semelhante ao modelo de incerteza de Lawrence,

⁸²A gestão estratégica de Ansoff despoletou uma transformação em (quase) todo o pensamento e literatura da estratégia. Inúmeros livros e revistas foram e continuam a ser escritos sob o título de *Strategic Management*. Levando mais além a concepção de Ansoff ou opondo-se-lhe, registámos duas opiniões. Cassidy considera que a gestão estratégica deverá procurar reduzir, para além das resistências internas, as resistências externas. Prahalad e Hamel acham que as empresas podem continuar a depositar confiança nas *core competencies* e defendem o seu desenvolvimento e exploração por via do lançamento de novos produtos. Vide PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary, «The Core Competence of the Corporation», in PORTER, Michael e MONTGOMERY, Cynthia, (editores), *Strategy, Seeking and Securing Competitive Advantage*, A Harvard Business Review Book, 1991; e CASSIDY, John, «Strategic Issues Management: an Integrated Systems View», in DEAN, B. V., CASSIDY, John, *Strategic Management: Methods and Studies*, North-Holland, Amsterdam, 1990.

anteriormente apresentado. Neste novo modelo, a «turbulência ambiental é uma medida combinada da variabilidade e da previsibilidade do ambiente da empresa.»⁸³



A previsibilidade depende da rapidez da mudança e da visibilidade do futuro. Por sua vez, a variabilidade depende da complexidade ambiental e da «novidade relativa dos desafios sucessivos enfrentados pela empresa no ambiente.»

As desigualdades da figura acima indicam como varia a previsibilidade, a variabilidade e a turbulência. Por exemplo, um aumento da velocidade de mudança e uma redução da visibilidade do futuro, reduzem a previsibilidade. Uma menor previsibilidade amplia a turbulência. O quadro seguinte contribui para a definição das quatro variáveis básicas do modelo ansoffiano.

Velocidade de mudança	«Trata-se da relação entre a velocidade com que os desafios evoluem no ambiente e a velocidade de reacção da empresa» ⁸⁴
Visibilidade do futuro	depende da adequação e disponibilidade atempada de informação a respeito do futuro
Complexidade	«A complexidade é uma medida dupla do alcance do impacto de um desafio sobre as diversas partes da empresa e da frequência de ocorrência de desafios.» ⁸⁵
Novidade	A novidade é uma característica ambiental que obriga a uma resposta da empresa. Definida por Ansoff: «A novidade é uma medida do grau pelo qual o conhecimento adquirido a partir da experiência pode ser extrapolado para que se responda a novos desafios.»

Ansoff "operacionaliza" o conceito de turbulência⁸⁶. Divide-a em cinco níveis distintos e usa o quadro adiante reproduzido para determinar o nível de turbulência que cada actividade estratégica da empresa enfrentará no futuro.⁸⁷

⁸³ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implantando a Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1992, pág. 55.

⁸⁴A mudança é rápida se a empresa não consegue responder a tempo.

⁸⁵Definição discutível. Pensamos que problemas não muito complexos podem ter repercussões sobre toda a empresa. Pensamos, também, que a «frequência de ocorrência de desafios» é um indicador da velocidade de mudança e não tanto da complexidade. Vide ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implantando a Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1992, pág. 541.

⁸⁶O modelo de turbulência de Ansoff parece-nos melhor que o de Lawrence, porque define alguns dos seus elementos por meio de relações em vez de o fazer no absoluto ou no abstracto. Tem também a vantagem de ser

Turbulência Ambiental	Repetitiva	Em Expansão	Em Mudança	Descontínua	Surpreendente
Complexidade	Económica Nacional	+	Tecnológica Regional	+	Sócio-política Mundial
Familiaridade dos acontecimentos	Familiars	Extrapoláveis		Familiars e Descontínuos	Novos e Descontínuos
Rapidez da mudança	Mais lenta do que a reacção		Comparável à da reacção		Mais rápida do que a reacção
Visibilidade do futuro	Repetitivo	Previsível	Predizível	Parcialmente predizível	Surpresas imprevísíveis
Nível de Turbulência					

Fonte: Adaptado de ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implantando a Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1992, pág. 56.

5.8.3 - A hipótese de sucesso estratégico

Da profunda reflexão que Ansoff desenvolveu acerca da complexidade, no livro *Strategic Management*, terá resultado um conjunto fundamental de hipóteses⁸⁸ das quais se salienta a hipótese de sucesso estratégico:

A hipótese de sucesso estratégico afirma que o potencial de desempenho de uma empresa é otimizado quando as três condições seguintes são satisfeitas:

1. A agressividade do comportamento estratégico da empresa equipara-se à turbulência do ambiente.
2. A capacidade de reacção da *capability* da empresa equipara-se à agressividade da sua estratégia.
3. Os componentes da *capability* da empresa apoiam-se mutuamente.⁸⁹

Esta hipótese postula a adequação entre a turbulência ambiental, a agressividade estratégica e a *capability*; bem assim como entre os componentes da *capability*. Foi empiricamente corroborada por algumas teses de doutoramento⁹⁰ e traduz-se, hoje, numa "regra" central do pensamento do autor.⁹¹

operacionalizado. Parece-nos, contudo, pior por não explicitar as causas da complexidade tão bem como o de Lawrence.

⁸⁷Os conceitos mais rigorosos de Área Estratégica de Negócios (AEN) e Unidade Estratégica de Negócios (UEN) são utilizados, por Ansoff, em vez da expressão "actividade estratégica". Para uma definição pormenorizada, vide Implantando a Administração Estratégica, pág. 76. Por nossa parte continuaremos a usar aquela expressão.

⁸⁸A hipótese de contingência, a hipótese de dependência ambiental, a hipótese da variedade apropriada, a hipótese da estratégia-*capability-performance*, a hipótese da *capability* com múltiplos componentes e a hipótese da *capability* equilibrada. Vide ANSOFF, H. Igor, A Nova Estratégia Empresarial, Atlas, São Paulo, 1990, pág. 242.

⁸⁹ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implantando a Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1992, pág. 55.

⁹⁰A confirmação empírica da hipótese justifica a segunda edição do livro Implantando a Administração Estratégica, mas foi posta em causa por Mintzberg, que lançou a dúvida sobre a validade destes estudos. Vide ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implantando a Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1992,

Centrais são também os conceitos envolvidos na hipótese. Vimos atrás o conceito de turbulência. Precisamos, agora, clarificar os conceitos de agressividade estratégica, de *capability* e de estratégia.

A agressividade estratégica mede-se em função:

1 - do grau de descontinuidade (inovação) que a empresa está disposta a adoptar ou a introduzir no meio.

2 - da "oportunidade" da mudança (*timeliness*).

O grau de descontinuidade faz-se sentir por via de novos produtos/serviços, novos ambientes de competição, novas estratégias de marketing, etc. A oportunidade refere-se ao momento em que a empresa introduz as descontinuidades. Por exemplo, a primeira empresa a lançar um novo produto é mais agressiva que as empresas imitadoras.

Esta agressividade é classificada por Ansoff em cinco categorias: estável, reactiva, antecipatória, empreendedora e criativa. A normatividade deste autor renasce quando afirma que a empresa deve adoptar uma das categorias de agressividade, conforme o nível de turbulência esperado: estabilidade (nível 1), reactividade (nível 2), ..., criatividade (nível 5).

Por seu turno, *capability* significa capacidade, aptidão. Mas, para Ansoff é mais que isso. Os tradutores brasileiros adoptaram o conceito de Potencialidade. Tradução que não é totalmente despropositada. Na verdade, uma das tarefas importantes dos estrategos é a de criar um potencial a explorar no futuro. Nesse potencial inclui-se a *capability*, composta por três elementos principais:

1. As qualificações, mentalidade e capacidade dos principais gestores (englobam habilidades para a solução de problemas, motivação, conhecimentos e atitude face à mudança e ao risco).
2. A arquitectura organizacional:
 - «Instalações, sua capacidade, potencialidade e tecnologia.»
 - «Capacidade e [habilidade] de processamento da informação e de comunicação.»
 - «Estrutura e dinâmica de poder.» (relações, autoridade, responsabilidade, informação e delegação).
 - «Sistema de recompensa e punição.»
 - «Sistemas e procedimentos.» («Relações de processo: resolução de problemas, comunicação, motivação e controlo.»)
 - «Tarefas organizacionais atribuídas a grupos e a indivíduos.»
 - «Cultura organizacional, normas, valores e modelos de representação do real que orientam o comportamento da organização.»

Apoiando-se mutuamente, os pontos 1 e 2 compõem o que Ansoff designa por *capability* de gestão geral. A esta é preciso juntar

págs. 19 e 63 e MINTZBERG, Henry, «Learning 1, Planning 0: Reply to Igor Ansoff», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pág. 464.

⁹¹Uma "regra" que, posta de parte a discussão em torno da objectividade/subjectividade do conceito de turbulência (vide ponto 5.8.11), nos parece acertada.

3. A *Capability* funcional, que inclui as capacidades, competências, sistemas, etc, de cada uma das funções da empresa: finanças, marketing, produção e I&D.^{92 93}

Os elementos mais favoráveis da *capability* são frequentemente considerados pontos fortes das empresas. Mas, nos mais altos níveis de turbulência, as empresas não podem "dormir à sombra" dos pontos fortes actuais. Aliás, como diria Porter, uma das condições para o sucesso é que a estratégia crie e explore novas competências distintivas.⁹⁴ Assim, a primeira diferença significativa, entre o planeamento estratégico Ansoffiano de 1965 e a nova gestão estratégica, consiste na adição ao planeamento estratégico tradicional do planeamento e da gestão da mudança das *capabilities* da empresa.

5.8.4 - Conceito e conteúdo da estratégia segundo Ansoff

«Dentro da organização, há duas correntes principais de actividade (ou dois subsistemas): (1) o subsistema *logístico*, que se preocupa com a conversão de recursos em bens ou serviços, e (2) o subsistema *de gestão*, que se preocupa com a orientação e o controlo das actividades da organização.»⁹⁵ Dentro do subsistema de gestão, encontramos a **gestão estratégica** e a **gestão operacional** (ou gestão corrente).⁹⁶

Enquanto à gestão estratégica compete criar o potencial a explorar no futuro, à gestão operacional compete a exploração do potencial criado. Neste potencial incluem-se:

- recursos (financeiros, materiais, humanos e informativos);
- produtos/serviços novos com boa probabilidade de serem futuramente rentáveis;
- «regras de comportamento social que permitam à organização continuar a alcançar os seus objectivos». Dentre estas regras, salientam-se: (1) os próprios objectivos; (2) «uma estrutura e uma dinâmica internas capazes de manter a sensibilidade a mudanças [ambientais]» (isto é, uma *capability* adequada ao nível de turbulência); e (3) as estratégias e políticas de relacionamento com o meio envolvente.

Assim, a **estratégia**, produto da gestão estratégica, «é um dos vários conjuntos de regras de decisão que orientam o comportamento de uma organização» no seu meio envolvente.⁹⁷ É im-

⁹²No caso das empresas diversificadas, poderão ser necessários vários perfis de *capabilities* funcionais.

⁹³ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L., Do Planeamento Estratégico à Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1985, pág. 72; ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implantando a Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1992, pág. 41, 106 e 290; ANSOFF, H. Igor, A Nova Estratégia Empresarial, Atlas, São Paulo, 1990, pág. 157 e 197.

⁹⁴A expressão «vantagem competitiva» foi utilizada, logo em 1965, por Ansoff, mas nessa altura, como vimos, a necessidade de substituir as vantagens competitivas não era ainda sentida. vide PORTER, Michael, «Towards a Dynamic Theory of Strategy», Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991, pág. 97; e ANSOFF, H. Igor, Estratégia Empresarial, Mc Graw-Hill, São Paulo, 1977, pág. 94.

⁹⁵ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implantando a Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1992, pág. 289.

⁹⁶Martinet elabora uma simples e interessante matriz para a análise da situação das empresas quanto à capacidade de criação e de exploração do potencial. In MARTINET, Alain-Charles, Estratégia, Edições Silabo, 1992, págs. 21 a 25.

⁹⁷De facto, para Ansoff, o âmbito da estratégia restringe-se à ligação da empresa com o meio. Todavia, o que Ansoff chama de planeamento de *capability*, designam outros autores por estratégia interna, alargando assim aquele âmbito. Estas distinções (estratégia/*capability* e estratégia externa / estratégia interna) prendem-se com a já longa discussão acerca das relações entre estratégia e estrutura. Sobre isto tecemos duas considerações: (1) acima

prescindível em contextos caracterizados por altos níveis de turbulência e pode ajudar a melhorar a *performance* da empresa.

Definida a estratégia, segundo Ansoff, qual o seu conteúdo?

O conteúdo subdivide-se primeiramente em: (a) estratégia de *portfolio* e (b) estratégia competitiva. Qualquer empresa tem, a cada instante, uma única estratégia de *portfolio* - que define, entre outras coisas, a sua *carteira* de actividades - e várias estratégias competitivas, tantas quantas as suas actividades estratégicas.

(a) A **estratégia de *portfolio*** é composta por quatro elementos⁹⁸:

1. «O vector de crescimento geográfico, que especifica o alcance e a direcção dos negócios futuros da empresa» em termos: ⁹⁹
 - 1.1 - das áreas geográficas a cobrir (novas ou actuais);
 - 1.2 - das necessidades de mercado (novas ou actuais);
 - 1.3 - das tecnologias de produto/serviço (novas ou actuais).
2. A vantagem competitiva - elemento que visa distinguir a empresa da concorrência, conferindo-lhe alguma forma de superioridade.
3. As sinergias - benefícios ou vantagens resultantes da coexistência de actividades distintas sob a alçada da empresa. As sinergias podem ser de vários tipos: comerciais, operacionais, de investimento e de gestão e emergem da possibilidade de partilhar elementos das *capabilities* da empresa diversificada. A empresa que se diversifica deve procurar novas actividades que permitam elevadas sinergias e evitar aquelas oportunidades que embora atraentes possam trazer sinergias negativas¹⁰⁰
4. A flexibilidade estratégica *do portfolio* - pode ser conseguida de duas maneiras fundamentais:
 - 4.1 - pela diversificação geográfica, tecnológica, de climas sócio-políticos, de estágios do desenvolvimento económico, de tipos de necessidades, etc.
 - 4.2 - baseando *o portfolio* de actividades da empresa em recursos e competências facilmente transferíveis entre actividades distintas.

(b) Cada **estratégia competitiva** é responsável pela pormenorização da estratégia da empresa na correspondente actividade estratégica. Existem quatro estratégias competitivas:

1. a *maximização da quota de mercado* para reduzir os custos unitários;

de tudo, é imprescindível reconhecer a necessidade de uma estratégia e de uma estrutura sintonizadas, a terminologia é importante mas para os práticos é menos relevante; (2) dadas a natureza e as características das decisões a tomar acerca da reconfiguração da *capability* é, em nosso entender, legítimo designá-la também por estratégia interna. Vide MARTINET, Alain-Charles, *Estratégia*, Edições silabo, 1992, pág. 27 e 28; e ANSOFF, H. Igor, *A Nova Estratégia Empresarial*, Atlas, São Paulo, 1990, pág. 95.

⁹⁸ANSOFF, H. Igor, *A Nova Estratégia Empresarial*, Atlas, São Paulo, 1990, pág.100.

Noutro livro (*Implantando a Administração Estratégica*), Ansoff, arruma os mesmos elementos da estratégia de *portfolio* em três "subestratégias": (1) Campo de Acção, (2) Coerência e (3) Diversidade (pág. 154)

⁹⁹Na sua primeira obra, Ansoff definiu o vector de crescimento em função de apenas duas dimensões.

¹⁰⁰ANSOFF, H. Igor, *A Nova Estratégia Empresarial*, Atlas, São Paulo, 1990, pág. 76.

2. o *crescimento* via alargamento da cobertura geográfica, obsolescência artificial, segmentação de mercado,...;
3. a *diferenciação de mercado* pela criação de uma imagem distintiva;
4. a *diferenciação de produtos e serviços*.

Qualquer destas estratégias competitivas é pormenorizável (conforme a capacidade de percepção do real, a criatividade, as preferências dos dirigentes, ...) ao longo dos seguintes vectores:

1. *impulso de crescimento* (as opções podem ser: crescer com o mercado, ganhar quota à concorrência, ampliar o mercado, ampliar linhas de produtos, adquirir de empresas, etc);
2. *participação de mercado* (dominante, oligopolística, competitiva, minoritária, a liquidar);
3. *diferenciação de mercado* (preço mínimo, qualidade máxima, lealdade à marca, prestígio, serviço pós-venda, etc);
4. *diferenciação de produtos/serviços* (inovadora, patenteada, seguidora, confiabilidade, etc).

Para implantar uma nova estratégia competitiva em qualquer actividade estratégica, a empresa (mais especificamente, a unidade ou divisão responsável por esta actividade) poderá ter de modificar a sua *capability*. Como já dissemos, nem sempre é possível continuar a confiar nos pontos fortes actuais. Algumas vezes, é, até, preferível começar pela transformação da *capability* e só depois, passar à da estratégia.¹⁰¹

Ao conjunto coerente, composto pela (1) nova estratégia competitiva, (2) novo perfil de *capabilities* e (3) decisão do montante a investir numa actividade (para realizar as transformações necessárias), chamou Ansoff de **Postura Competitiva**.



Uma empresa diversificada pode precisar de um conjunto diferente de posturas competitivas, consoante as actividades do seu *portfolio*. Nesse caso, a empresa possuirá *multicapabilities*.

¹⁰¹ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implantando a Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1992, pág. 232.

À coexistência de *capabilities* adiciona-se a necessidade de coexistência entre gestão estratégica e gestão operacional. A coexistência é conflituosa e a empresa deve ser capaz de lidar com ela.¹⁰²

5.8.5 - Uma perspectiva contingencial dos modos de formulação/implantação da estratégia

5.8.5.1 Os modos de gestão estratégica

Ansoff identifica, na prática empresarial dos dois últimos séculos, vários modos de gestão estratégica:

1. **Adaptação orgânica não gerida.** Trata-se dum processo de adaptação incremental que não provoca cortes radicais com o passado: limita-se a fazer adaptações parciais, à medida que as necessidades vão emergindo. Corresponde à estratégia emergente (no sentido de Mintzberg), caracterizada pela ausência duma orientação estratégica predeterminada, que deixa a empresa evoluir ao sabor dos acontecimentos. É, pois, um processo reactivo, assente no lento e confortável (sem grandes resistências) método de tentativa-erro. Pese embora o facto de se adequar a ambientes complexos, mas com reduzida velocidade de mudança, não costuma produzir boas rentabilidades.

2. **Planeamento Sistemático.** É o extremo oposto à abordagem de gestão anterior. Inclui o planeamento de longo prazo (extrapolativo) e o planeamento estratégico. Caracteriza-se por definir previamente uma orientação de futuro e por permitir o controlo do comportamento da empresa. É, portanto, um método mais racional, em que os gestores têm uma papel vigoroso.

3. **Gestão ad hoc.** Produz uma estratégia artesanal (ou *crafting strategy* de Mintzberg) e enquadra-se entre os dois modos de gestão anteriores. Neste terceiro modo, a empresa possui uma orientação geral, mas não é explícita nem tão clara quanto no planeamento sistemático. Podem, todavia, ser empregues certos tipos incipientes de planeamento («estudos de rentabilidade, viabilidade e questões de impacto potencial [, reuniões de] grupos de solução de problemas»¹⁰³, consultas a especialistas, etc). Como o processo de formulação dum plano global nunca é completado, a resposta da empresa torna-se mais rápida e barata.

Ignorando todas as outras variáveis ou, no mínimo, relegando-as para um plano secundário, Ansoff declara que cada um dos três modos identificados se adapta a um certo nível de turbulência ambiental.

Com o recente acréscimo de turbulência, sentido em muitas actividades empresariais, Ansoff considerou ser necessário adicionar a estas três alternativas um novo conjunto de modos de gestão: planeamento da postura competitiva, gestão de postura competitiva, gestão de questões estratégicas (GQE), gestão de sinais fracos (GSF), gestão de surpresas estratégicas (GSE) e aprendizagem estratégica.

Embora Ansoff se esforce por distingui-los claramente, estes modos interpenetram-se e combinam-se de maneiras diferentes, consoante as necessidades. Por exemplo, a gestão da pos-

¹⁰²A gestão estratégica consome recursos em I&D, no lançamento de produtos e serviços novos, no estudo e criação de *capabilities*, etc. Ela não produz lucros no curto prazo mas cria as condições para a rentabilidade futura. Por seu turno, a gestão corrente, deve ser tão racional (eficiente) quanto possível. A primeira tem uma perspectiva de longo prazo, a segunda, de curto. O capítulo 15 do livro A Nova Estratégia Empresarial resume cinco formas alternativas para assegurar a coexistência.

¹⁰³ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implantando a Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1992, pág. 540.

tura competitiva é o resultado do planeamento estratégico + o planeamento da mudança da *capability* + a gestão da resistência (pelo método do acordeão).

Convém, ainda, esclarecer que, se uma das causas de falhanço do planeamento estratégico foi o menosprezo pela mudança da *capability*, nem sempre se torna necessário modificá-la. Face à mudança ambiental, a empresa poderá ter de modificar (I) apenas a *capability*, (II) apenas a estratégia ou (III) ambas.¹⁰⁴

(I) No que se refere à mudança da *capability*, ela poderá ser: (a) coerciva; (b) efectuada por via da adaptação orgânica não gerida, (c) realizada através do método do acordeão ou (d) por via da gestão de crise.

(a) A **mudança coerciva** é a mais rápida, mas também a mais conflituosa. Exige aos seus promotores um enorme poder que lhes permita sobrepor-se às resistências no seio da organização.

(c) O **método do acordeão** é empregue quando há menos tempo que o exigido pela adaptação orgânica e mais tempo que o necessário para uma mudança coerciva. Quanto menor o tempo disponível, mais importante o uso do poder e mais parecido com o método coercivo se torna o do acordeão. Inversamente, quando o prazo disponível se alonga, o método aproxima-se da adaptação orgânica. Por se adaptar conforme o tempo disponível, toma a designação de acordeão.

Um aspecto importante do método do acordeão é que ele obriga à construção prévia duma plataforma de lançamento para a mudança, a qual inclui:

1. Mudanças culturais e sociais que minimizem apreensões [...] e assegurem apoio.
2. Mudanças políticas que minimizem a resistência por parte das pessoas de quem se espera oposição, bem como a criação duma coligação favorável e suficientemente forte para superar a resistência no início do processo.
3. Concepção do processo de mudança [conforme o tempo disponível e recorrendo ao planeamento modular] de modo que minimize resistências e aumente as possibilidades de aceitação da mudança.¹⁰⁵

Este método implica uma abordagem de planeamento modular, a descrever mais adiante. Por enquanto avançaremos apenas que a mudança necessária de *capability* é dividida em módulos e que cada módulo deve ser planeado e implementado antes de se avançar para o seguinte.

(d) Finalmente, a **gestão da crise** para a mudança da *capability* pode fazer-se sob uma de três formas alternativas:

1. Fazer um esforço decidido para convencer os colegas da inevitabilidade da crise e lançar uma resposta preventiva.
2. Resignar-se à inevitabilidade da crise e preparar-se para desempenhar o papel de salvador quando a crise chegar.
3. Provocar uma crise artificial antecipada, geralmente, inventando um inimigo externo, que põe em risco a sobrevivência da empresa.¹⁰⁶

¹⁰⁴ANSOFF, H. Igor, A Nova Estratégia Empresarial, Atlas, São Paulo, 1990, pág. 199 e 200.

¹⁰⁵ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implantando a Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1992, pág. 504.

¹⁰⁶ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implantando a Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1992, pág. 495.

(II) Se a mudança incide (apenas) na estratégia de ligação com o meio envolvente, a empresa poderá usar a adaptação orgânica, o planeamento sistemático, a gestão ad hoc ou um dos outros subsistemas de gestão estratégica:

1. A gestão de questões estratégicas (*Strategic Issues Management*)

Segundo Ansoff, as questões estratégicas são acontecimentos futuros que surgem imprevisivelmente, desenvolvem-se com grande rapidez e podem provocar um impacto significativo sobre a capacidade da empresa para alcançar os seus objectivos. Estas questões ocorrem frequentemente nos níveis de turbulência iguais ou superiores a quatro e traduzem-se em oportunidades e ameaças que não podem esperar até ao ciclo seguinte de planeamento. Dadas as suas características, o subsistema de gestão que delas se ocupe tem de fornecer respostas em tempo real, isto é, deve identificá-las e responder-lhes imediatamente.

O subsistema de gestão de questões estratégicas (GQE) distingue-se por:

- manter uma **vigilância** constante sobre o meio envolvente e o interior da própria empresa, a fim de identificar as questões estratégicas;
- avaliar a grandeza do **impacto** das questões sobre a performance da empresa e o tempo disponível antes que se façam sentir;
- estimar a **urgência** das questões. A urgência é tanto maior quanto menor a relação entre o tempo até ao impacto e o tempo necessário para concluir uma resposta à questão.
- em função do impacto e da urgência, dever-se-á decidir entre: (1) ignorar a questão, por ter fraco impacto; (2) adiar até ao próximo ciclo de planeamento, por não ser muito urgente; (3) tomar decisões e actuar sem demoras; ou (4) continuar a acompanhar a questão.
- as questões a tratar sem demora podem ser delegadas num grupo de gestores gerais. Constituído para o efeito é provido dos recursos e autoridade para actuar rapidamente. Em alternativa, pode-se formar um projecto especial, directamente subordinado à administração geral.
- ao contrário do planeamento estratégico, «que tem como âmbito a organização inteira, [dura] vários meses e [envolve] diversos níveis hierárquicos de gestão», a GQE é mais simples e rápida, «dirige-se a assuntos específicos que podem, doutro modo materializar-se em custosas surpresas estratégicas»¹⁰⁷ e sobrepõe-se às relações hierárquicas normais.

Numa breve apreciação, trata-se de um método talvez excessivamente racional, que assenta na possibilidade de quantificar o impacto e a urgência das questões, elas próprias dificilmente identificáveis ou, pelo menos, mal identificadas.

2. A gestão de sinais fracos (GSF)

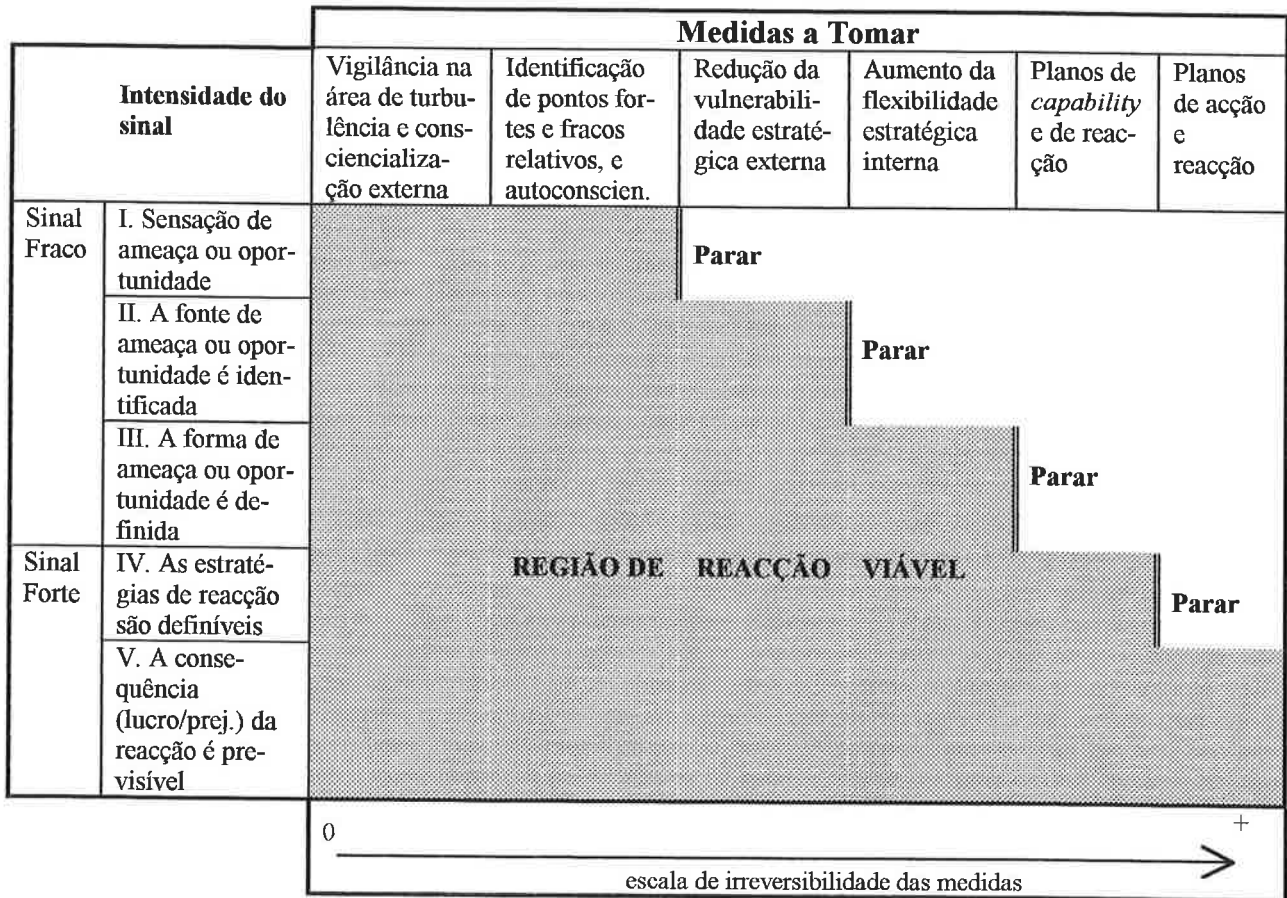
As questões identificadas por aquela vigilância interna e ambiental, «tendem a diferir no que diz respeito à quantidade de informação que contém.»¹⁰⁸ Algumas questões são suficientemente claras, permitem determinar o seu impacto e elaborar planos de resposta. São as questões de sinal

¹⁰⁷CASSIDY, John, «Strategic Issues Management: an Integrated Systems View», in DEAN, B. V., CASSIDY, John, *Strategic Management: Methods and Studies*, North-Holland, Amsterdam, 1990, pág. 6.

¹⁰⁸ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, *Implantando a Administração Estratégica*, Atlas, São Paulo, 1992, pág. 43.

forte a que se dedica a GQE. Mas quando existem apenas «indícios imprecisos de acontecimentos importantes iminentes»¹⁰⁹, as questões classificam-se como sinais fracos.

Em presença de sinais fracos evoluindo a um ritmo elevado (níveis 4 e 5 de turbulência), a empresa não pode esperar até que os sinais se tornem suficientemente claros. Quando isso acontecesse, poderia ser tarde demais. A empresa tem necessidade de iniciar a resposta, tão cedo quanto possível, antes da questão estar claramente definida. Para isso pode aplicar o método designado por **envolvimento gradual**: à medida que os sinais se vão intensificando e clarificando a questão, a empresa pode ir tomando medidas cada vez mais precisas. A figura seguinte esclarece o funcionamento do método.



Fonte: Adaptado de Ansoff, Implantando a Administração Estratégica, pág. 45.

Se os gestores da empresa forem receptíveis aos sinais de baixa intensidade, muito poderá ser feito antes que uma ameaça se torne tangível e concreta. [...] Como se pode observar na figura, todas as medidas de consciencialização [acerca da empresa e do meio], todas as providências visando a flexibilidade interna e uma parcela substancial das medidas para flexibilidade externa podem ser postas em prática antes que [uma] ameaça se torne clara e bem definida.¹¹⁰

¹⁰⁹ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implantando a Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1992, pág. 44.

¹¹⁰ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implantando a Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1992, pág. 451.

Geralmente, o planeamento estratégico incide sobre questões que já atingiram o estado de conhecimento IV. Tradicionalmente, também, o planeamento começava pela selecção da estratégia, passava à flexibilização e só depois à consciencialização das pessoas acerca da mudança. Tratava-se, portanto, duma abordagem totalmente inversa à da nova gestão estratégica. Esta exige dos gestores grande capacidade de percepção e uma mentalidade que não rejeite indícios importantes, simplesmente por não se adaptarem ao seu modelo de representação do real.

A implantação da GSF implica, pois, ela própria, uma transformação de processos e de mentalidades (da *capability*) que pode ser difícil de realizar.

3. A gestão de surpresas estratégicas (GSE)

Quando essa mentalidade não é suficientemente aberta, é possível que alguns sinais passem despercebidos, transformando-se em surpresas estratégicas. As **surpresas estratégicas**¹¹¹ são desagradáveis e caracterizam-se por:

- surgirem repentina e inesperadamente;
- criarem problemas sem precedentes, totalmente novos, para os quais a experiência anterior é pouco útil;
- originarem graves perdas financeiras ou a perda de oportunidades lucrativas, no caso de não lhes ser dada uma resposta;
- provocarem, eventualmente, o pânico e/ou originarem respostas descoordenadas por parte dos responsáveis dos vários departamentos e funções da empresa;
- exigirem uma resposta com carácter de urgência que não pode ser fornecida pelos sistemas e procedimentos normais.¹¹²

Por estas razões, a GSE consiste basicamente em:

(1) pôr em funcionamento um centro de avaliação e distribuição de informação e uma rede de comunicação compatível, que atravesse «as fronteiras normais da organização»;

(2) redistribuir as responsabilidades da alta administração por três grupos. O primeiro controla e mantém a moral, o segundo procura manter as operações correntes e o terceiro encarrega-se da surpresa. Este último,

- a) formula a estratégia global;
- b) distribui responsabilidades pela **formulação e implementação** de componentes específicas da estratégia global entre um outro conjunto de grupos de uma rede descentralizada, a formar com pessoas provenientes de várias partes da organização;
- c) coordena todo o processo de resposta.

A comunicação entre aqueles três grupos é horizontal e nos da rede é «em forma de estrela», sobrepondo-se às vias normais.

A empresa pode desenhar previamente várias redes. Uma para cada tipo de surpresas, por exemplo, uma para surpresas tecnológicas, outra para surpresas políticas, etc. Estas redes «são

¹¹¹O ataque a Pearl Harbour e a formação da OPEP são, segundo Ansoff, exemplos de surpresas estratégicas.

¹¹²ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implantando a Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1992, pág.45.

exercitadas sob condições normais [, através da resposta a] questões estratégicas reais como se fossem surpresas.»

De acordo com Ansoff, as empresas não usavam ainda este subsistema em 1990. Na altura, era apenas uma proposta de Ansoff para as empresas inseridas num meio com turbulência próxima do nível 5. O futuro dirá se foi bem ou mal acolhida pelos seus destinatários.

Na nossa opinião, as empresas, às quais a GSF e a GSE possam interessar, deverão estar hoje demasiado ocupadas com os seus problemas actuais para se dedicarem à criação das condições (*capabilities*) necessárias ao funcionamento destes sistemas. Será precisa a conjugação dos recursos, da vontade e duma forte crença nestes sistemas (normativamente definidos) para os pôr efectivamente em funcionamento.

(III) Quando seja necessário combinar uma mudança da estratégia externa com a da *capability*, a empresa poderá empregar o método do acordeão, já explicado, ou ainda a aprendizagem estratégica.

A **aprendizagem estratégica**, método sugerido em 1976 por Ansoff e Davous¹¹³, viria a ser aperfeiçoado mais recentemente. É útil em níveis de turbulência próximos de cinco, quando com a informação disponível «não é possível fazer uma descrição clara das perspectivas futuras» nem formular estratégias. Funciona como um método mais subtil de envolvimento gradual e provoca, obviamente, mudanças graduais na *capability* e na estratégia. Cada decisão de envolvimento procura, ao mesmo tempo, manter o máximo de alternativas em aberto e maximizar a aprendizagem dos decisores. A cada nova etapa do envolvimento, os decisores podem optar entre a acção imediata (mas ponderada) e o planeamento. A escolha depende dos custos envolvidos, da urgência e do risco de agir sem planear. Assim, a aprendizagem estratégica combina a gestão da mudança da *capability* (e de toda a postura estratégica) com o envolvimento gradual e o planeamento modular.

5.8.6.2 - O planeamento modular e os modos de formulação/implantação adequados sob diferentes condições de turbulência

No tradicional planeamento estratégico, deviam completar-se todas as etapas da formulação (definição de objectivos, diagnóstico interno e externo, cálculo dos hiatos de *performance*, concepção de alternativas, avaliação, selecção e elaboração de programas e orçamentos) antes de dar início à sua implementação.

Recentemente, com o aumento do interesse pelos métodos de gestão japonesa, tornou-se de conhecimento geral que naqueles se começa a implementar antes de concluir a formulação. O processo de tomada de decisão japonês reúne a participação de muitos colaboradores da organização, de modo a gerar o consenso e a aceitação comportamental das novas estratégias. Assim, durante a fase de planeamento, tornam-se claras certas mudanças e certas atitudes que podem ser adoptadas imediatamente.

O planeamento estratégico ocidental funciona ao contrário. Começa por fazer as opções e só depois procura a aceitação alargada.

O novo planeamento estratégico modular, construído com base numa adaptação à nossa cultura ocidental daqueles métodos japoneses, assenta nas seguintes características:

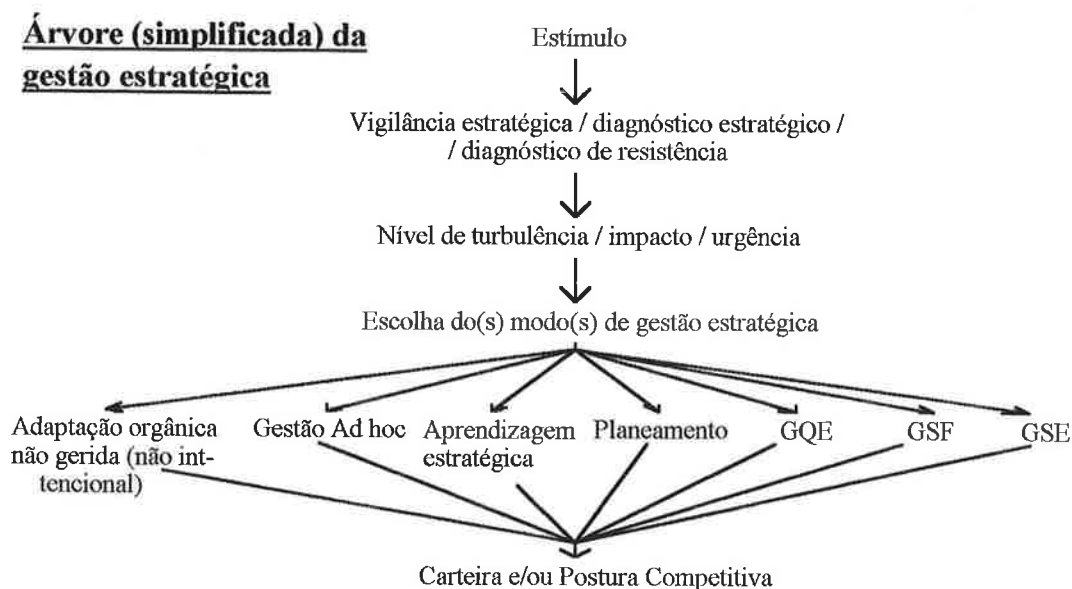
¹¹³DAVOUS, Pierre e DEAS, James, «Esboço de uma Intervenção de Consultadoria para a Administração Estratégica», in ANSOFF, et al., Do Planeamento Estratégico à Administração Estratégica, Atlas.

1. faz uso dum diagnóstico de resistência e constrói uma plataforma de lançamento da mudança (vide ponto 5.8.5.1);
2. selecciona e define a sequência dos módulos a empregar (segundo Ansoff, o planeamento é divisível em 11 módulos, organizáveis de acordo com a questão a tratar¹¹⁴);
3. cada módulo é iniciado com a preparação (ensino e treino) dos gestores para as correspondentes tarefas de análise, tomada de decisão, planeamento e implementação.
4. as decisões tomadas implementam-se no final de cada módulo .

Este processo, que combina o treino com a simultaneidade do planeamento e da implementação, visa ganhar a aceitação prévia e acelerar a mudança. Ao dividir a mudança em pequenos módulos, seguidos de implementação, cria-se a ilusão de que os desafios são mais pequenos e diminuem-se a ansiedade e a resistência.

Parece-nos, contudo, possuir uma pequena desvantagem. Se nos recordamos, o planeamento tradicional consistia num processo iterativo que refinava sucessivamente as regras de decisão (os objectivos, a estratégia e as políticas¹¹⁵). Ao dividi-lo como explicado, pode-se reduzir a possibilidade de refinar as decisões já tomadas e implantadas em módulos anteriores. Assim, o processo modular permite melhorar os resultados por via da redução das resistências, mas não parece "optimizar" as escolhas racionais. Uma característica do método, que poderá combater a desvantagem, consiste em fazer a divisão modular de modo a possibilitar o envolvimento gradual, isto é, de modo a manter o máximo de graus de liberdade.

É difícil sintetizar o processo de formulação/implementação porque não existe um só. Cada qual é mais adequado à amplitude da questão, impacto, urgência, quantidade de pessoas envolvidas, resistência esperada, quantidade e qualidade da informação. Além disso, os métodos podem ser combinados conforme as necessidades. Trata-se duma perspectiva contingencial que a figura abaixo tenta sintetizar:



Nota: o diagnóstico estratégico simplificado procura verificar se a empresa respeita a hipótese de sucesso estratégico. Caso não o faça, o diagnóstico pormenorizado identificará as áreas da estratégia e/ou da *capability* que necessitam de ajuste.

¹¹⁴ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implantando a Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1992, pág. 503.

¹¹⁵ANSOFF, H. Igor, A Nova Estratégia Empresarial, Atlas, São Paulo, 1990, pág. 46.

E o quadro seguinte sugere quais os modos de gestão estratégica mais adequados, segundo Ansoff, a cada combinação de níveis de complexidade, de novidade e de previsibilidade.

Métodos de desenvolvimento estratégico apropriados sob condições diferentes de turbulência

		Complexidade			
		Baixa	Alta	Alta/Média	Alta/Baixa
Previsibilidade \ Novidade	Pequena/Grande	Pequena	Média	Grande	
	Reduzida	GSF	Planeamento de Longo Prazo	Planeamento de postura estratégica	Aprendizagem estratégica
	Média	GQE	+ GQE	+ GQE	Gestão da postura estratégica + GQE
	Elevada	Gestão Ad Hoc	Planeamento de Longo Prazo	Planeamento de postura estratégica	Gestão da postura estratégica

Notas: Aprendizagem estratégica = gestão da postura estratégica + GQE + envolvimento gradual + planeamento/implantação em paralelo (planeamento modular).

Gestão da postura estratégica = gestão estratégica de *portfolio* + gestão da postura competitiva das actividades diversificadas + gestão da mudança (ou gestão da resistência).

Fonte: Adaptado de ANSOFF, *Implantando...*, págs. 542 e 557.

5.8.7 - Posicionamento pontual e posicionamento disperso

Para Ansoff, as mais importantes desvantagens das conhecidas matrizes de posicionamento estratégico são:

1. O processo de posicionamento força a avaliação a convergir num único ponto mais provável da matriz [designa-as, por isso, de matrizes para posicionamento pontual], gerando assim a impressão de certeza quanto ao futuro, o que pode ser totalmente falso.
2. O posicionamento é frequentemente tratado como um processo preparatório de "assessoria" que não envolve os principais gestores [...] em ambientes altamente turbulentos, a [sua exclusão] do processo de análise da posição tende a levar à rejeição ou ao abandono do [parecer] dos assessores.
3. Além de prejudicar a aceitação dos resultados, a ausência dos administradores mais importantes do processo de posicionamento da carteira tira do processo as contribuições intuitivas que administradores experientes trazem à solução de problemas. [...]
4. [...] ao forçar um acordo quanto a uma única visão do futuro, o posicionamento pontual estimula dentro da empresa um espírito de conformidade num momento em que se deve encorajar a divergência.¹¹⁶

Uma desvantagem adicional do posicionamento pontual é que as suas recomendações são muito rígidas e simplistas: não tomam em consideração certas especificidades das actividades que compõem o *portfolio*. Por exemplo, uma estrela pode possuir uma quota de mercado tão pe-

¹¹⁶ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, *Implantando a Administração Estratégica*, Atlas, São Paulo, 1992, pág. 129.

quena, comparativamente com outras, que o melhor a fazer é "retirar-lhe caixa", a transferir para outras estrelas mais prometedoras.¹¹⁷

Para ultrapassar os graves defeitos das matrizes BCG1 e McKinsey, Ansoff propõe duas novas formas de posicionar as actividades da empresa, ao longo dos dois eixos fundamentais de:

1. **atractividade futura** (por ele designado também de **perspectivas futuras**); e
2. **posição competitiva futura**.

Nestas novas formas de posicionamento, a matriz de quatro ou nove células é substituída por um gráfico bidimensional, com escalas de atractividade e posição competitiva variando de 0,0 a 1,0.»

A avaliação da atractividade é feita em função de um conjunto diversificado de variáveis e opiniões de gestores. Estas são sintetizadas em três variáveis: (1) a turbulência; (2) a tendência de crescimento e (3) a tendência de rentabilidade, as quais se agregam, com base numa ponderação escolhida previamente, para produzir um só número (no posicionamento pontual) ou um intervalo de valores (no posicionamento disperso) situado entre 0,0 e 1,0. Esse número ou intervalo é a estimativa da atractividade futura.

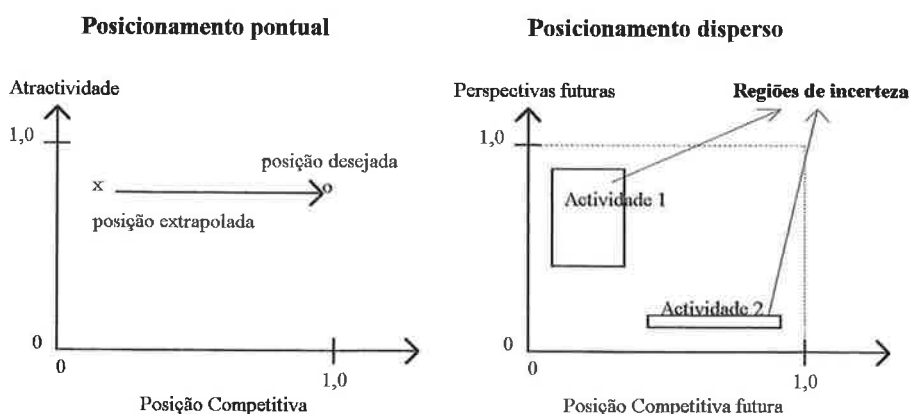
A posição competitiva é também estimada com base numa fórmula, que considera: (1) a eficácia da estratégia competitiva; (2) a eficácia da *capability*; e (3) a eficácia do investimento estratégico. Estas eficácias medem-se pela relação entre o perfil de cada uma daqueles três elementos a adoptar pela empresa e o perfil óptimo.

Enquanto no **posicionamento pontual**, a empresa estima o valor de cada uma dessas duas variáveis agregadas e marca dois pontos:

1. o ponto da situação actual; e
2. o ponto da situação futura esperada, de acordo com a postura competitiva a adoptar;

no novo **posicionamento disperso**, as avaliações da atractividade e da posição competitiva futuras fazem-se por meio de intervalos de valores. Neste último, podem estimar-se dois intervalos de atractividade (um de curto e outro de longo prazo) e dois de posição competitiva (*idem*). Estas estimativas permitirão conferir algum dinamismo à análise.

A figura seguinte exemplifica o posicionamento pontual e o posicionamento disperso.



Fonte: Adaptado de Ansoff.

¹¹⁷ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implantando a Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1992, pág. 112.

Quanto maior a turbulência e mais divergentes as opiniões, maior a amplitude dos intervalos de valores estimados para cada uma das duas dimensões do gráfico, o que se reflecte numa maior **região de incerteza** (vide fig. do posicionamento disperso). Esta região permite representar, conforme a turbulência e as sensibilidades dos vários gestores, diferentes alternativas possíveis de posicionamento futuro e evita as recomendações rígidas das outras matrizes.

Após a conclusão do gráfico e da análise, a empresa optará:

- pelo comprometimento imediato (se a região de incerteza for pequena, ou, sendo grande, se houver urgência);
- pelo envolvimento gradual, se não houver urgência.

O comprometimento gradual permite à empresa, caso as perspectivas de futuro se revelem inferiores à estimativa inicial, fazer um recuo estratégico antes de investir e comprometer demasiados recursos.

Preferível quando a turbulência é elevada, o posicionamento disperso constitui, segundo Ansoff, uma ferramenta útil na transformação da mentalidade e cultura, pois:

1. admite explicitamente a incerteza acerca do futuro;
2. usa, a par com os métodos quantitativos de estimação, o poder de julgamento e a intuição dos gestores;
3. envolve todos os gestores e estimula a diversidade de opiniões.¹¹⁸

5.8.8 - As novas estruturas organizacionais de Ansoff

As tradicionais estruturas funcional e divisionalizada concentram na gestão de topo ambas as preocupações de criação e exploração do potencial. Infelizmente, a segunda preocupação monopoliza o tempo e a atenção dos gestores, dificultando o comportamento empreendedor da actividade estratégica.

Na estrutura matricial, que organiza a empresa por funções e por projectos, e na nova estrutura dualista de Ansoff, que divide a empresa em dois grupos diferentes com gestão e recursos próprios, é possível separar e preservar aquelas duas preocupações. Ansoff pormenoriza a explicação destas estruturas e sugere ainda outras formas de proteger a actividade criadora de potencial. Por exemplo, a separação dos orçamentos, das formas de controlo e dos regimes de recompensa/sanção destinados à gestão estratégica e à gestão operacional.¹¹⁹

5.8.9 - Gestores gerais

Como não há pessoas iguais, também não há gestores iguais. É possível, contudo, separá-los em dois grandes grupos. Uns são mais adaptados à actividade estratégica, empreendedora e criadora de potencial. Outros são mais conservadores, e preferem explorar eficientemente o potencial criado.

¹¹⁸ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implantando a Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1992, pág. 134.

¹¹⁹ANSOFF, H. Igor, A Nova Estratégia Empresarial, Atlas, São Paulo, 1990, pág. 171 a 174 e 208.

No passado, os gestores com perfis diferenciados entravam e saíam das empresas, conforme as necessidades destas fossem de criação ou de exploração. Hoje, porém, com o acréscimo do ritmo de mudança na maioria dos sectores, ambos os perfis são simultaneamente necessários a muitas empresas. Assim, em vez de um gestor de topo, as empresas podem sentir a necessidade de ter vários, com conhecimentos e capacidades distintas.

Além disso, o aumento da complexidade, obriga estes grupos de gestores a serem capazes de utilizar os conhecimentos de especialistas de várias áreas do saber.

Para Ansoff, os gestores de futuro trabalham em grupo e são «especialistas no uso de especialistas». Em ambientes menos turbulentos, no entanto, é possível que se continue a observar a tradicional sucessão entre gestores de topo. Portanto, o perfil do(s) gestor(es) duma empresa é contingencial e depende da turbulência ambiental por ela enfrentada.

5.8.10 - Conceito de gestão estratégica

«Em resumo, o modelo conceptual utilizado [por Ansoff] descreve a gestão estratégica através de quatro actividades intimamente interligadas:

1. Diagnóstico estratégico, que identifica a necessidade de uma nova resposta estratégica.
2. Planeamento estratégico, que determina a reacção estratégica futura.
3. Projecto organizacional, que planeia a *capability* organizacional futura.
4. Gestão da mudança, que implanta os planos de reacção e de *capability*.»¹²⁰

5.8.11 - Críticas e Comentários

1. Ansoff procurou solucionar os graves defeitos da anterior abordagem do planeamento estratégico, fornecendo uma árvore de gestão estratégica, que inclui vários modos de desenvolvimento da estratégia. Desta árvore sobressaem o carácter contingencial e a ideia da transformação paralela da estratégia e das *capabilities*.¹²¹

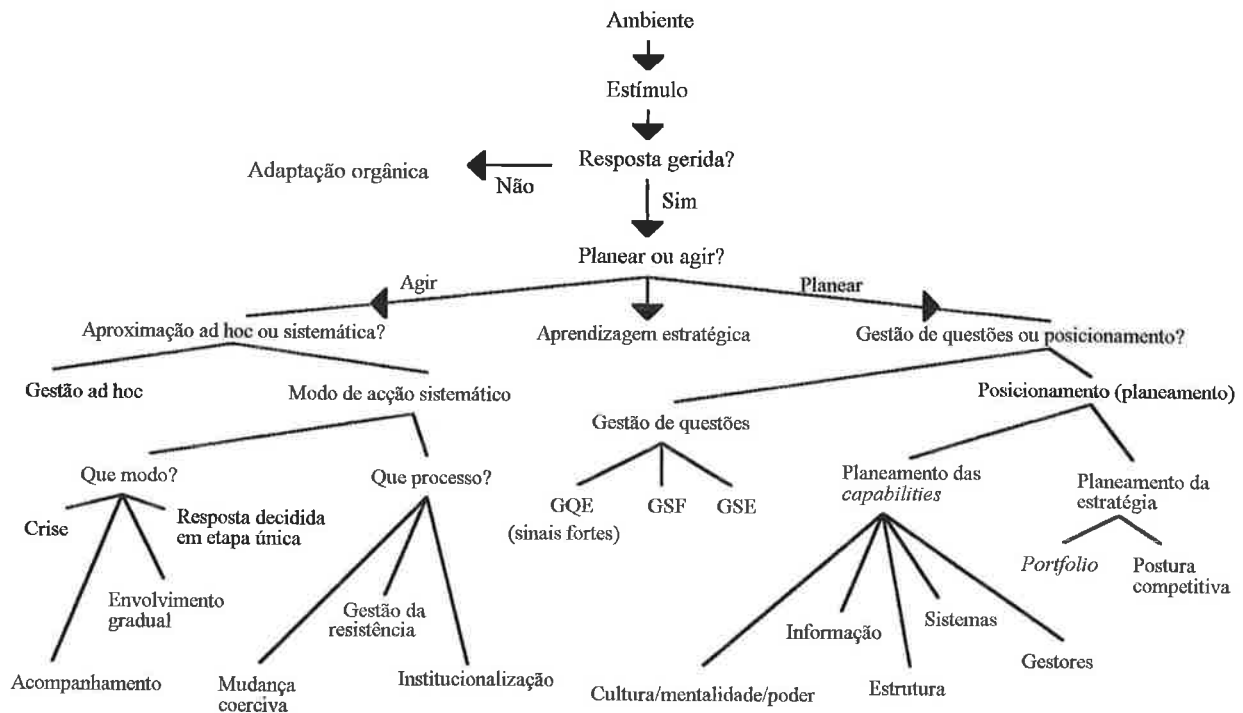
2. A árvore da gestão estratégica de Ansoff (vide fig. seg.) sugere uma divisão entre os ramos "planear" e "agir" não tão objectiva como parece pretender o autor. Veja-se que a aprendizagem estratégica não figura em nenhum dos dois ramos. Mais, por exemplo, o que aí se designa

¹²⁰ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implantando a Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1992, pág. 68.

¹²¹Ansoff terá sido um dos seus maiores críticos [Ansoff, 1976] e o mais aguerrido dos seus defensores. Em "diálogos" que manteve com Mintzberg, através das revistas *Strategic Management Journal* (em 1991) e *Long Range Planning* (em 1994), foi alvo de severas críticas. Mintzberg criticou o pensamento estratégico puramente "racional" do modelo LCAG e do planeamento estratégico de Ansoff. Apontou as suas armadilhas (*pitfalls*), os seus argumentos enganadores (*fallacies*) e limitou os seus campos de aplicação. Ansoff respondeu com o argumento de que Mintzberg terá ficado preso em 1965 e ignorante da nova árvore da gestão estratégica, a qual ensina, nomeadamente, que não existe um único processo de decisão estratégica, mas vários, cada qual adaptado a determinado conjunto de circunstâncias. De facto, sentimos que Mintzberg "ficou preso" em 1965, pois, em certa medida, as *fallacies* do planeamento foram corrigidas pela árvore de gestão estratégica. Parece-nos, contudo, que as sugestões de Mintzberg para melhorar o planeamento são uteis e poderiam ser mais exploradas por Ansoff.

de gestão da resistência (método do acordeão) e é incluído no ramo «agir», poderia também, em nossa opinião, figurar no ramo «planear», já que este método emprega o processo modular de planeamento. Parece-nos que Ansoff foi obrigado a optar, porque, como já dissemos, as fronteiras entre os modos de gestão não são claras.

Árvore da Gestão estratégica de Ansoff



Fonte: ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implantando a Administração Estratégica, 1992.

3. É um pressuposto dos modos de gestão estratégica, que os gestores são capazes de dirigir e controlar todos os membros da empresa. Hart coloca a este propósito a seguinte questão: «Should top management direct organizational members in perscribed behaviors or should employees play a more fundamental role in the strategy-making process?»¹²² Nos processos Ansoffianos de formulação da estratégia, são chamados a intervir grupos de gestores. A participação doutros stakeholders não é prevista, ao contrário do que sucede, por exemplo, na Gestão de Questões Estratégicas de Cassidy.¹²³

4. Apesar de já se preocupar com as *capabilities*, Ansoff continua a ser um autor racional e normativo. Concebe, implicitamente, a empresa em termos duma "máquina bem oleada", que se caracteriza por ser capaz de pôr em prática quaisquer escolha da gestão. Talvez estas características do pensamento ansoffiano sejam, agora, ainda mais graves, uma vez que, não só se exige à

¹²²«Deverão ser os gestores de topo a dirigir os membros da organização para comportamentos prescritos ou deverão os trabalhadores ter um papel mais importante no processo de formulação da estratégia?» In HART, Stuart L., «Intentionality and Autonomy in Strategy-Making Process: Modes, Archetypes, and Firm Performance», in SHRIVASTAVA, Paul, HUFF, Anne, DUTTON, Jane, Advances in Strategic Management, vol. 7, Jai Press, Greenwich, 1991, pág. 102.

¹²³CASSIDY, John, «Strategic Issues Management: an Integrated Systems View», in DEAN, B. V., CASSIDY, John, Strategic Management: Methods and Studies, North-Holland, Amsterdam, 1990,

máquina a capacidade para implantar qualquer estratégia como, também, para ser capaz de se modificar a si própria (modificar as *capabilities*).

5. A arquitectura proposta por Ansoff para o conteúdo da estratégia assenta num pressuposto implícito. O de que a vantagem competitiva (um dos elementos da estratégia de *portfolio*) pode ser comum a todas as actividades estratégicas da empresa. Repare-se, os elementos que compõem a estratégia competitiva não fazem qualquer alusão explícita à vantagem competitiva a desenvolver e explorar pela correspondente actividade.

É possível que à partida um conjunto de negócios explore com sucesso a ou as mesmas vantagens competitivas, mas os negócios evoluem e nada garante que no futuro as vantagens exigidas continuem a ser comuns.

Ansoff admite, todavia, que a empresa possa necessitar de *multicapabilities*. Isto significa que ela pode precisar de "vantagens competitivas" diferentes. Assim, parece que devemos entender o conceito ansoffiano de vantagem competitiva como próximo do de *core competencie* sugerido por Prahalad e Hamel. Uma competência central que é explorada por negócios distintos.

Este conceito difere, portanto, do conceito de vantagem competitiva apresentado por Porter (discutido no cap. 5.5). Porter define a posição competitiva numa indústria em termos da esfera competitiva da empresa e da sua vantagem competitiva. Assim, uma empresa diversificada pode necessitar de vantagens competitivas completamente diferentes. A questão é se será capaz de coordenar actividades tão distintas. Entende-se, pois, que Ansoff tenha construído uma arquitectura do conteúdo da estratégia onde a vantagem competitiva (central) é comum e onde poderão coexistir outras vantagens de segunda ordem.

6. «A parábola do sapo escaldado - Se puser um sapo num tacho com água a ferver, ele tentará escapar o mais depressa que puder. Mas se o tacho contiver água fria, o sapo ficará dentro do mesmo. Se colocar este tacho ao lume ele continuará satisfeito no início, só que à medida que a temperatura subir ele sentir-se-á cada vez mais tonto, acabando por cozer sem sequer tentar fugir. A razão para este comportamento é a mesma que se verifica nas empresas: o sistema só está preparado para reagir a mudanças bruscas no meio e não repara em mudanças suaves, mas contínuas.»¹²⁴

Poderão dois dos novos sistemas de gestão propostos por Ansoff (GQE e GSF) ampliar a dimensão deste problema?

7. Acerca da hipótese de sucesso estratégico e do conceito de turbulência. Krogh e Vicari¹²⁵ notam que os níveis de complexidade e turbulência da envolvente dependem da empresa. São conceitos subjectivos, porque certos elementos indutores da complexidade e da turbulência dizem respeito apenas a uma empresa (por exemplo, o grau de dependência relativamente a um cliente). Assim, a turbulência ambiental, enquanto ritmo com que surgem novas ameaças e oportunidades, pode situar-se ao nível 5, para a empresa A, e ao nível 3 ou 4, para a empresa B; com A e B concorrentes directas na mesma actividade estratégica. Mintzberg é ainda mais crítico

¹²⁴SENIGE, Peter, «Os alicerces da aprendizagem», *Executive Digest*, Agosto de 1995, pág. 14. (Condensado do livro *The Fifth Discipline - The Art and Practice of the Learning Organization*, Double day, New York, 1990.)

¹²⁵KROGH, Georg von e VICARI, Salvatore, «An Autopoiesis Approach to Experimental Strategic Learning», in LORANGE, Peter et al. (editors), *Implementing Strategic Processes, Change Learning & Co-operation*, Basil Blackwell, Cambridge, 1993.

e retira qualquer utilidade a este conceito de turbulência. Para ele, nunca ninguém tentou medir rigorosamente a turbulência e se o tivesse feito verificaria que ela não tem vindo a crescer. Pelo contrário, os períodos mais turbulentos verificaram-se durante as duas grandes guerras e a depressão de 1929. E se hoje os dirigentes das empresas americanas se queixam da turbulência (da competição vinda do exterior), é porque "enterraram" as suas cabeças na areia do planeamento "racional".¹²⁶

8. Os sistemas de gestão estratégica ansoffianos pretendem evitar que as empresas cometam, passivamente, grandes erros estratégicos. Procuram fornecer respostas a *issues* e crises não consideradas no actual plano estratégico e que não podem esperar até ao próximo ciclo de planeamento. Mas será que não se propõem, também, a destruir a principal via para o enriquecimento cognitivo das empresas? Segundo Krogh e Vicari, a "variedade necessária" para lidar com a complexidade ambiental só pode ser alcançada cometendo erros estratégicos "deliberados". Além disso, as acções que podem resultar em erros não devem ser planeadas, porque se limitariam a produzir ligeiros acréscimos cognitivos (aprendizagem incremental), mas empreendidas de forma caótica, ocasional ou em resultado de *crazy ideas*, por forma a que em vez de reproduzir, refinar e aprofundar a actual base de conhecimentos da organização, possam contribuir para um verdadeiro alargamento da base cognitiva.¹²⁷

Se as ideias de Krogh e Vicari são perigosas (pois os erros estratégicos são frequentemente caros e irreparáveis), introduzem algumas modificações no conceito de aprendizagem estratégica. A aprendizagem estratégica deve ser o resultado de experiências controladas e provocadas deliberadamente. As experiências podem consistir em projectos de desenvolvimento de produtos e mercados, fusões e aquisições, alianças estratégicas ou outros empreendimentos. Ao processo que envolve a descoberta, o despoletar, a retenção do conhecimento adquirido e a aplicação desse conhecimento para levantar novas questões, desafiar os actuais pressupostos e formular novas estratégias, chamam os autores citados de «Gestão de Experiências Estratégicas». A Gestão de Experiências Estratégicas é adequada às empresas que percebem um meio envolvente complexo.

9. Embora busque um certo carácter de rigor científico, parece-nos que o pensamento ansoffiano - do qual tentámos, ao longo deste capítulo, expor a parte mais significativa - deveria ser classificado na categoria porteriana dos "quadros conceptuais" pragmáticos e abrangentes.¹²⁸ Comparando os "quadros conceptuais" com os "modelos" (ou teorias), Porter escreve que se pensarmos profundamente sobre os conceitos e raciocínios lógicos sugeridos por um quadro conceptual (como o de Ansoff), descobriremos várias incoerências e contradições. O trabalho de Ansoff não é um modelo nem uma teoria geral, mas uma proposta bastante elaborada (e criticável) para ajudar as empresas a lidar com os seus problemas mais importantes.

O modelo seguinte tenta enumerar e relacionar as "grandes variáveis" em torno das quais estes problemas emergem.

¹²⁶MINTZBERG, Henry, «Learning 1, Planning 0: Reply to Igor Ansoff», Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991, pp. 464.

¹²⁷KROGH, Georg von e VICARI, Salvatore, op. cit., pág. 404.

¹²⁸PORTER, Michael, «Towards a Dynamic Theory of Strategy», Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991..

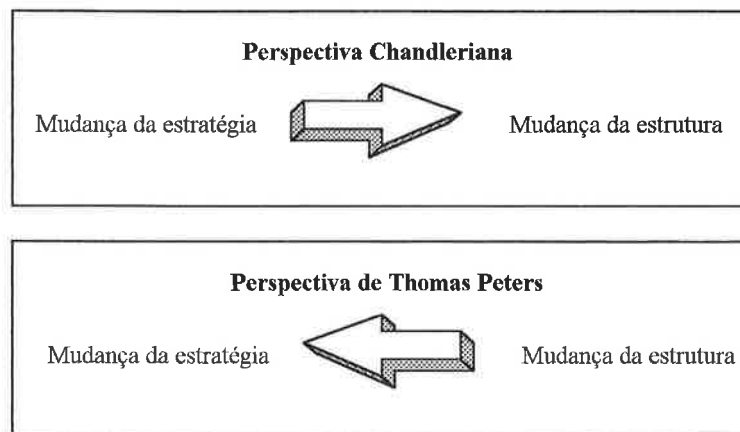
5.9 - O Quadro 7-S da McKinsey

5.9.1 - Introdução: a relação de dependência entre estratégia e estrutura

Chandler, um pioneiro da literatura sobre estratégia empresarial muito citado, publicou em 1962 uma obra capital: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Nesta obra, o autor conclui que a estrutura segue a estratégia. Isto é, uma vez escolhida a estratégia, as necessidades sentidas para melhorar a coordenação, o controlo e a eficiência deverão obrigar à adaptação da estrutura da empresa.

The comparison of the experience of a sizable sample of large industrial enterprises [...] emphasizes that a company's strategy in time determined its structure ...¹²⁹

Contrariamente, Thomas Peters afirmaria em 1984 que a estratégia é a verdadeira variável dependente. Ela resulta, não só da estrutura, mas também doutros factores, entre os quais a cultura, os valores, as capacidades distintivas da empresa e a dedicação à qualidade.¹³⁰



Vários outros autores têm estabelecido diversas tipologias de organizações, atribuindo a cada tipo uma determinada estratégia (por exemplo Miles & Snow e Mintzberg). Alguns deles fornecem, inclusivamente, modelos que explicam a passagem duma forma organizacional a outra distinta.¹³¹

Para estes últimos autores é evidente a existência de uma relação entre estratégia e estrutura com dois sentidos. É claro que um dos sentidos pode, a dado momento, ganhar preponderância sobre o outro ou, até, a exclusividade da atenção dispensada pelo estrategista. Isso, todavia,

¹²⁹«A comparação das experiências de grandes empresas industriais duma enorme amostra [...] realça que, com tempo, a estratégia duma companhia determinava a sua estrutura...» in CHANDLER, Alfred D., «Conclusion», *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Thirteenth printing, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1962, pág. 383.

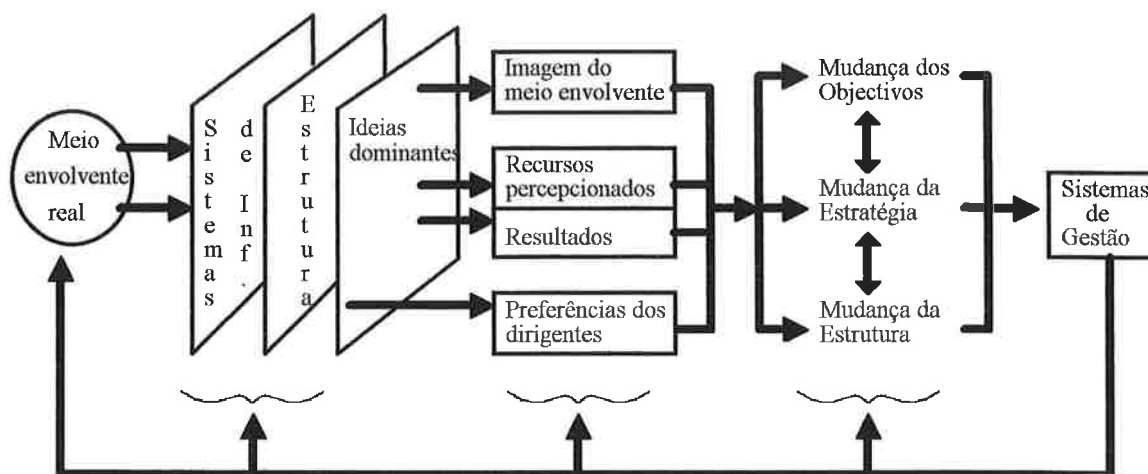
¹³⁰PETERS, Thomas J., «Strategy Follows Structure: Developing Distinctive Skills», in STEINER, George A., MINER, John R., GRAY, Edmund R., *Management Policy and Strategy*, Maxwell Macmillan International Editions, third edition, 1989, pág. 444 (publicado originalmente na *California Management Review*, Spring, 1984).

¹³¹MINTZBERG, Henry, *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall International Editions, 1979, pág. 477; *Strategor, Estratégia, Estrutura, Decisão e Identidade*, Coleção Gestão e Inovação, Série Ciências de Gestão, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993, pág. 255.

dependerá de numerosos factores: da estratégia, da estrutura e das pressões directas e indirectas de outros elementos internos e externos. Por exemplo, uma acrescida turbulência ambiental provoca, não só pressões directas sobre a estratégia e a estrutura actuais, mas também influências mútuas, como resultado (indirecto) daquela pressão, entre a estratégia e a estrutura.

Assim, a estrutura, a estratégia, o modo de produção desta e as competências da empresa são elementos de um sistema, mais ou menos estável, de que a identidade (cultura) também faz parte.

Um modelo explicativo interessante (mas, talvez, excessivamente rígido) e que se enquadra dentro desta perspectiva é o de Martinet (vide fig. seguinte).



Fonte: MARTINET, *Estratégia*, pág. 148.

Um outro "modelo" explicativo mais flexível é o quadro 7-S da McKinsey que apresentamos em seguida. Este "modelo" pretende ser «uma maneira útil de pensar acerca da organização»; uma forma de pensar integradamente sem esquecer nenhuma variável, realizar melhores diagnósticos e transformar mais eficazmente a organização.¹³²

Adiante fazemos a defesa do modelo contra certas críticas que lhe foram feitas e apontamos outras mais acertadas.

5.9.2 - O modelo

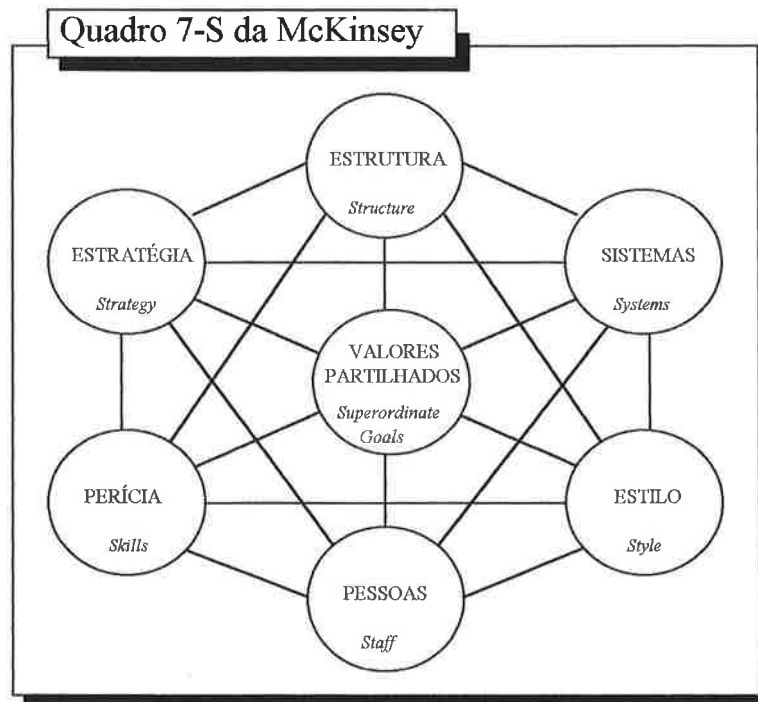
Uma equipa de investigadores de que Thomas Peters fez parte, trabalhou durante dois anos para expandir os instrumentos de diagnóstico e a "caixa de remédios" a aplicar nas "organizações doentes".

... A nossa pesquisa ensinou-nos que qualquer via inteligente para estudar a organização devia abranger e tratar como independentes pelo menos sete variáveis: a estrutura, a estratégia, as pessoas, o estilo de gestão, os sistemas e procedimentos, os conceitos orientadores e os valores partilhados (como seja a cultura) e as forças e a perícia presentes ou esperadas no futuro da empresa. Definimos esta ideia com maior precisão e elaborámos o que se veio a chamar o Quadro 7-S da McKinsey (veja-se a figura seguinte). Com um pouco de ajustamento, cortes e paciência

¹³²Este modelo serviu de base ao estudo das empresas de excelência, que culminou com a identificação de oito atributos gerais indispensáveis ao sucesso. Vide PETERS, Thomas J. e WATERMAN, Robert H., op. cit., págs. 37 a 39 e 45.

conseguimos que todas as variáveis nesta análise tivessem nomes começados por S e inventámos o *logo* para acompanhar o quadro.¹³³

A definição das sete variáveis é «de certo modo arbitrária», mas o "modelo" resultante tem o mérito de evidenciar a complexidade das empresas e de a segmentar em partes compreensíveis e geríveis.¹³⁴



As perspectivas dominantes, na altura do desenvolvimento do quadro 7-S, consideravam a estratégia e a estrutura (as componentes "duras" do modelo) como as únicas variáveis geríveis. Segundo os autores deste "modelo", a confiança depositada por certos gestores no binómio estratégia-estrutura, desprezando as restantes variáveis e a sintonia entre todas, explica a lentidão das organizações para se adaptarem à mudança e alguns fracassos. É que o binómio está, muitas vezes, mais ou menos bem adaptado às necessidades, encontrando-se os desajustes mais prementes noutras variáveis. Todavia, as "outras" variáveis, são frequentemente «tomadas como intratáveis, irracionais, intuitivas».

Esta equipa não tem dúvidas quanto à importância terapêutica das modificações da estrutura e da estratégia duma empresa, mas considera que estas modificações são apenas «pequena parte das facetas totais da eficiência da gestão», porque uma organização é mais que a sua estrutura. Mudar a estrutura e/ou a estratégia não é suficiente para transformar a organização. Embora estas sejam importantes,¹³⁵ qualquer mudança organizacional eficaz opera ao nível das sete variá-

¹³³PETERS, Thomas J. e WATERMAN, Robert H., Na Senda da Excelência, Coleção Biblioteca de Economia e Gestão, n.º 2, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1987, pág. 34.

¹³⁴idem, *ibidem*.

¹³⁵PETERS, Thomas J., WATERMAN, Robert H., PHILLIPS, Julien R., «Structure is not Organization», Business Horizons, Junho de 1980, reimpressão, com cortes, in MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian, The Strategy Process, Prentice Hall, 1988, pág. 135.

veis e das relações entre elas. Thomas Peters esforça-se para explicar que todas podem e devem ser geridas.

É mesmo difícil, talvez impossível, modificar uma sem transformar as restantes. Ignorar estas interacções é perigoso e implica, muitas vezes, o fracasso de estratégias e programas rigorosamente elaborados. É que estratégia não é o ponto de partida obrigatório para a mudança como, também, não o é a estrutura. Ao contrário da ideia Chandleriana, a estrutura não emerge naturalmente, bastando para isso que a estratégia tenha sido bem definida. É preciso um esforço consciente para que os sete elementos sejam combinados e mantidos em sintonia.

Vista a importância relativa dos sete vértices do modelo, vamos agora distingui-los, recorrendo, como fazem os autores, que as distinções são algo arbitrárias.

Estrutura - No desenho duma estrutura privilegia-se, geralmente, a divisão de tarefas entre departamentos. Contudo, merecedoras de maior atenção no *design* duma estrutura são: (1) a ordenação; (2) a capacidade para focar a organização naquilo que é em cada momento mais importante; e (3) a capacidade para "refocar" a organização quando essas coisas mudam.

Estratégia - De acordo com Thomas Peters, uma definição clara de estratégia ajuda a desenhar a estrutura. O conceito de estratégia deste modelo é próximo do de Porter: «Strategy is the way a company aims to improve its position vis-à-vis competition - perhaps through low-cost production or delivery, perhaps by providing better value to the customer, perhaps by achieving sales and service dominance.»¹³⁶ Quatro anos depois de definir assim a estratégia, Peters afirmaria que a «execução é a estratégia»; que a estratégia é uma variável dependente, resultando das competências (*Skills*) e das acções empreendidas.¹³⁷ As competências formariam, juntamente com os valores, a fé e a paixão dos empregados, o conjunto de variáveis motrizes.¹³⁸

Competências ou perícia (*Skills*) - «the notion of skills [...] enables us to capture a company's crucial attributes as no other concept can do.»¹³⁹ Porque, segundo os autores, ao caracterizar uma companhia tendemos a descrever aquilo que ela faz melhor.

Para se adaptarem, as organizações precisam extinguir competências e criar outras novas, troca que, sendo de inegável importância, nem sempre é fácil.

¹³⁶«A estratégia é o caminho pelo qual uma companhia deseja melhorar a sua posição face à concorrência - talvez mediante o baixo custo na produção ou na distribuição, talvez através da oferta de mais valor para o cliente, talvez através do domínio nas vendas e serviços complementares.» PETERS, Thomas, «Structure is not Organization», ..., pág. 137.

¹³⁷THOMAS, Peters, «Strategy Follows Structure: Developing Distinctive Skills», in STEINER, George A., MINER, John R., GRAY, Edmund R., Management Policy and Strategy, Maxwell Macmillan International Editions, third edition, 1989, pág 436 e 444 (publicado originalmente na California Management Review, Spring 1984).

¹³⁸Alguns autores reformulam o modelo, privilegiando ora uma, ora outra das sete variáveis. Entre eles encontram-se o próprio Peters (como vimos), Campbell, Devine & Young e Hammer & Champy. Campbell, Devine & Young fazem prevalecer os valores. Hammer & Champy pegam nalgumas das sete variáveis e reformulam o modelo, centrando-o nos processos, ponto de partida e de chegada da reengenharia. Vide CAMPBELL, Andrew, DEVINE, Marion, YOUNG, David, Sentido de Missão, edições CETOP, 1993, pág. 54; e HAMMER, Michael e CHAMPY, James, Reengenharia: Revolucionando a Empresa em Função dos Clientes, da Concorrência e das Grandes Mudanças da Gerência, Editora Campus, 13ª Edição, 1994, pág.64.

¹³⁹«a noção de competência (ou perícia) [...] ajuda-nos a identificar os atributos cruciais duma companhia como nenhuma outra consegue.» PETERS, Thomas, «Structure is not Organization», ..., pág. 129.

Sistemas - «os sistemas podem definir-se como as rotinas ou os processos que existem numa empresa e que envolvem muitas pessoas com a finalidade de identificarem assuntos importantes, fazer as coisas ou tomar decisões.»¹⁴⁰

Pessoas (Staff) - São um conjunto de recursos a educar, treinar, desenvolver, conservar e utilizar. Os sistemas de avaliação, recompensa e sanção, os programas de treino, a motivação, as atitudes e os comportamentos são importantes mas precisam, segundo Peters, de uma redefinição: é preciso tratar as pessoas como pessoas e criar condições reais para se desenvolverem e atingirem objectivos de realização pessoal.

Estilo - O estilo não é a personalidade mas a escolha que o gestor de topo (líder) faz de como ocupar o seu tempo. O importante não é a sua personalidade ou o que ele diz, mas as suas acções concretas e os padrões de comportamento que formam. O poder do estilo para transformar a organização é uma variável gerível.¹⁴¹

Valores Partilhados (Superordinate Goals) - «By superordinate goals, we mean guiding concepts - a set of values and aspirations, often unwritten, that goes beyond the conventional formal statement of corporate strategy.

... They are the broad notions of future direction that the top management team wants to infuse throughout the organization. [...] They are the starting points on which the system is logically built [...] They provide stability in what would otherwise be a shifting set of organization dynamics.»¹⁴²

5.9.3 - Críticas

Ao referir-se ao livro *In Search of Excellence*, que resulta de um trabalho desenvolvido com base no quadro 7-S,¹⁴³ a equipa Strategor afirma tratar-se de «um vazio teórico absoluto».^{144, 145}

¹⁴⁰KARLÖF, Bengt, Planeamento Estratégico do Negócio, Conceitos e Modelos Essenciais, Coleção Economia e Gestão, Publicações Europa-América, pág. 230.

¹⁴¹No tocante ao estilo, o gestor de topo pode ser apenas um tecnocrata ou um líder com carisma. Pode ser autocrático ou democrático, ... Vide por exemplo RETO, Luís, Liderança e Carisma - O Exercício do Poder nas Organizações, Editorial Minerva, Coleção Economia e Sociedade, 1991 e ROSA, Luís, Cultura Empresarial - Motivação e Liderança - Psicologia das Organizações, Editorial Presença, Biblioteca de Gestão Moderna, 1ª Edição, Lisboa, 1994.

¹⁴²«Por objectivos supremos (valores partilhados), queremos dizer conceitos orientadores - um conjunto de valores e aspirações, frequentemente, não escritos, que ultrapassam as declarações formais de estratégia.

... São definições amplas da direcção futura que a equipa de gestão de topo deseja infundir por toda a organização. [...] São o ponto de partida em que o sistema é logicamente construído [...] Eles oferecem estabilidade no que doutro modo seria um conjunto mutável de dinâmicas organizacionais.»

PETERS, Thomas, «Structure is not Organization», ..., pág. 140.

¹⁴³PETERS, Thomas J. e WATERMAN, Robert H., Na Senda da Excelência, pág. 45.

¹⁴⁴Strategor, Estratégia, Estrutura, Decisão e Identidade, Coleção Gestão e Inovação, Série Ciências de Gestão, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993, pág. 26.

¹⁴⁵Contudo, a ideia central da obra desta equipa parece-nos um rearranjo do quadro 7-S. Assim, para Strategor existem quatro elementos interactuantes com relevância para o estrategista: a estratégia, a estrutura, o processo de decisão (Sistemas) e a identidade (conceito semelhante ao de cultura organizacional que envolve as

Esta crítica resulta, nomeadamente, do facto de o quadro 7-S não ser um modelo prescritivo como as matrizes de análise BCG1, McKinsey ou ADL, mas um quadro conceptual essencialmente descritivo; do facto de não ser um trabalho de profundidade como o de Porter, mas um quadro abrangente, com indicações gerais e imprecisas.

Nenhum modelo é perfeito.¹⁴⁶ No nosso entender o modelo tem a vantagem de "relativizar" a importância da estratégia, inserindo-a num conjunto alargado de factores interdependentes. As suas grandes (des)vantagens são: (1) não explicar como se determinam os elementos onde é necessário actuar; (2) deixar algumas pistas, desenvolvidas no livro *In Search of Excellence*, mas, também, não explicar, concretamente, como actuar.

Campbell, Devine e Young, por exemplo, criticam o modelo porque «ignora a importância de três relações [...] vitais»¹⁴⁷:

1. «Ao criar alguns padrões comportamentais que captam a essência tanto da lógica estratégica como da lógica moral na organização, os líderes poderão assegurar que os valores estão de acordo com a estratégia. O modelo 7S não possui essa poderosa ideia de integração.»
2. «...não reconhece a importância da compatibilidade entre os valores pessoais dos empregados e os valores partilhados da organização [...] apenas vê os benefícios do controlo e do comportamento para a organização e ignora a realização pessoal e sentido de valorização que os valores poderão despoletar no empregado»
3. «o modelo 7-S pouca atenção dá à finalidade. Consideramos a finalidade como o alicerce da missão».

Não concordamos com estas críticas:

1º - porque o modelo 7-S exige a compatibilização entre todos os seus elementos, nomeadamente, das pessoas com os valores e a estratégia;

2º - porque:

To be readily communicated, superordinate goals need to be succinct. Typically, therefore, they are expressed at high levels of abstraction and may mean very little to outsiders who don't know the organization well. But for those inside, they are rich with significance. Within an organization, superordinate goals, if well articulated, make meanings for people. And making meanings is one of the main functions of leadership.¹⁴⁸ (Os sublinhados são nossos.)

peças, a motivação, o estilo). Nenhum deles se sobrepõe aos restantes elementos e o trabalho do estrategista consiste em identificar e ajustar aquele(s) fora de sintonia, de modo que os quatro formem, a cada instante, um sistema coerente. Vide Strategor, Estratégia, Estrutura, Decisão e Identidade, Coleção Gestão e Inovação, Série Ciências de Gestão, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993, pág. 408.

¹⁴⁶Por essa razão, Segev recomenda que as empresas utilizem, em vez de uma, várias matrizes (BCG1, McKinsey, ADL, etc) para assim obterem uma melhor imagem da situação. Pensamos que o conselho se pode estender a este e a outros modelos como o de Strategor.

¹⁴⁷CAMPBELL, Andrew, DEVINE, Marion, YOUNG, David, Sentido de Missão, edições CETOP, 1993, pág. 56.

¹⁴⁸«Para serem facilmente comunicáveis, os objectivos fundamentais [ou finalidade] devem ser sucintos. São por isso, tipicamente, expressos em elevado nível de abstracção e podem significar muito pouco para estranhos à organização. Mas para os de dentro dela, têm um significado rico. Numa organização, os objectivos fundamentais, quando bem articulados, fazem sentido para as pessoas. Proporcionar-lhes um sentido é uma das funções da liderança.» PETERS, Thomas J., WATERMAN, Robert H., PHILLIPS, Julien R., «Structure is not Organization», Business Horizons, Junho de 1980, reimpressão, com cortes, in MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian, The Strategy Process, Prentice Hall, 1988, pág. 140.

Esta citação reflecte os benefícios da definição explícita duma finalidade para a organização sob a forma de valores ou *superordinate goals*, destaca a importância de fazerem significado para os empregados e evidência o papel da liderança. Aspectos a que não tínhamos dado relevo, mas com profundos reflexos no tema tratado: o conceito, o processo e a utilidade da estratégia.

Tão profundos que para alguns autores a finalidade, os valores, a liderança, a motivação e a estrutura fazem parte da estratégia. Colocando-nos na perspectiva desses autores, poderíamos apontar uma certa contradição deste quadro conceptual na afirmação de que todos os elementos do quadro são geríveis. Se o são não deveriam todos eles fazer parte integrante dum conceito mais alargado de estratégia? (Já nos debruçámos sobre isto e ainda voltaremos ao assunto.) Seja como for, uma realidade a não escamotear é que o estrategista das empresas deve ganhar uma visão sistémica de todos aqueles sete elementos e de como se relacionam/devem relacionar entre si e com as forças da envolvente.¹⁴⁹

No capítulo seguinte abordamos um conjunto de métodos prospectivos que tentam identificar essas forças e descobrir formas de as "gerir".

5.10 - A prospectiva estratégica de Godet

5.10.1 - Enquadramento e atitude prospectiva.

A prospectiva nasceu e desenvolveu-se essencialmente na Europa. É um campo de estudo recente, surgido na década de sessenta, que procura oferecer métodos destinados ao apoio na tomada de decisão estratégica. Dentre os seus pioneiros e autores mais destacados, podemos salientar os franceses Gaston Berger e Godet.¹⁵⁰

A partir dos anos setenta, grandes empresas como a Shell reconheceram na prospectiva uma poderosa ferramenta e começaram a utilizá-la como forma diferente de previsão e em conjunto com o planeamento. Todavia, dado o seu grau de complexidade, exigências em termos de recursos e tenra idade é, ainda hoje, um instrumento pouco empregue pela generalidade das empresas.

«A prospectiva é uma reflexão para iluminar a acção presente à luz dos futuros possíveis».¹⁵¹ Aparentemente, ela compete com as técnicas estatísticas e econométricas de **previsão**. Na verdade, explica Godet, a prospectiva e a previsão devem ser combinadas, beneficiando-se mutuamente, pois têm virtudes distintas.

A previsão constrói um futuro à imagem do passado, enquanto a prospectiva se vira para um futuro decididamente diferente do passado. [...] O futuro não deve ser encarado como uma linha única e pré-determinada no prolongamento do passado: o futuro é múltiplo e indeterminado.

Assim, a prospectiva pode gerar imagens possíveis do futuro, deixando aos métodos precisos da previsão a tarefa de as quantificar.

Mas, a prospectiva é mais que um conjunto de métodos para antecipar os futuros possíveis. É uma crença e a atitude ideal do estrategista. Uma atitude irreverente e imprescindível de revisão

¹⁴⁹Vide Strategor, Estratégia, Estrutura, Decisão e Identidade, Colecção Gestão e Inovação, Série Ciências de Gestão, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993, pág. 410.

¹⁵⁰Outros autores são, por exemplo: Lesourne, André Tiano, Buigues, Porter. Neste capítulo, todavia, seguiremos essencialmente, dois trabalhos fundamentais de Godet: *Crise de la prevision, Essor de la Prospective e De l'Antecipacion à l'Action - Manuel de Prospective et de Stratégie* (este último, traduzido para português).

¹⁵¹Godet adverte: não confundamos planeamento com prospectiva. O planeamento concebe um futuro desejado à luz dos futuros possíveis descritos pela prospectiva. Vide GODET, Michel, Manual de Prospectiva Estratégica, da Antecipação à Acção, Dom Quixote, Colecção Gestão & Inovação, Lisboa, 1993, pág. 22 e pág. 34.

de hábitos, ideias, imagens e preconceitos acerca do mundo, eventualmente adequados num tempo passado, mas forçosamente desajustados do presente e futuro.

Todos os que pretendam predizer ou prever o futuro são impostores, pois o futuro não está escrito em parte nenhuma, está por fazer. Felizmente, pois sem essa incerteza, a acção humana perderia os seus graus de liberdade e o seu sentido: a esperança de um futuro desejado. Se o futuro fosse totalmente previsível e garantido, o presente tornar-se-ia insuportável: a certeza é a morte.

A atitude prospectiva nasceu de uma revolta do espírito contra o jugo do determinismo e o jogo do acaso. Trata-se, portanto, de um combate pela antifatalidade [...] e pelo anti-acaso [...]

Na origem da prospectiva, há um postulado de liberdade face a futuros múltiplos e indeterminados; não tem, portanto, nada a ver com o determinismo da futurologia e da bola de cristal.[...]

A pluralidade do futuro e os graus de liberdade da acção humana explicam-se mutuamente: o futuro não está escrito, está por fazer.

E esclareça-se:

A prospectiva não pretende eliminar [a] incerteza por meio de uma profecia ilusória, visa apenas - e já é muito - reduzi-la tanto quanto possível e fazer com que se tomem decisões que vão no sentido do futuro desejado.¹⁵²

É impossível prever o futuro: ele está sempre dependente das nossas acções e das de outros actores. Por isso, a atitude prospectiva implica vigilância, interrogação e pró-actividade, isto é, «a antecipação das ameaças e oportunidades que se anunciam no horizonte, a fim de corrigir a rota sem, no entanto, perder o Norte. **Infelizmente, esta atitude, de vigilância não é a mais normal entre os dirigentes, pois quando tudo corre bem eles podem passar sem ela e, quando tudo corre mal, ela não lhes serve para nada**» (o negrito é nosso). Esta a razão pela qual alguns autores chamam frequentemente a atenção dos estrategos para a necessidade de se estar atento à mudança.

A atitude prospectiva é uma «indisciplina intelectual»; é uma forma do que se pode designar por atitude filosófica ou de interrogação permanente. É a atitude compatível com a mudança e com a teoria do caos.

Mas esta atitude não é exclusiva do estrategista. Deve ser alargada aos colaboradores da organização, seu «principal factor de competitividade e excelência». Dirigentes e demais colaboradores, com o apoio de especialistas externos, concebem cenários (imagens de futuros possíveis) e, em função deles, escolhem uma estratégia de acção, verdadeiro compromisso de homens livres e responsáveis, unidos para atingir os fins da organização. A visão global que a prospectiva a todos proporciona, permite fazer compreender a importância da acção individual no seio de um projecto que depende de todos. A mobilização é um meio e um fim da prospectiva. Um meio, porque precisa das capacidades dos colaboradores (inteligência, conhecimentos, imaginação e esforço); um fim, porque reforça a mobilização e a motivação.

A mobilização é paixão. Aliada à "reflexão prospectiva" (razão) permite a antecipação e estabelece as condições para uma acção eficaz.¹⁵³

¹⁵²GODET, Michel, Manual de Prospectiva Estratégica, da Antecipação à Acção, Dom Quixote, Colecção Gestão & Inovação, Lisboa, 1993, pág. 21 a 23.

¹⁵³É este o princípio do Triângulo Grego que orienta todo o pensamento prospectivo de Godet. Vide, por exemplo, GODET, Michel, Manual de Prospectiva Estratégica, da Antecipação à Acção, Dom Quixote, Colecção Gestão & Inovação, Lisboa, 1993, pág. 24.

5.10.2 - Causas de insucesso da previsão e da prospectiva

A previsão clássica é insuficiente. Consiste essencialmente na projecção do futuro em função do passado. Admite que um é a continuação do outro; que o futuro é único e predeterminado. Encerra, assim, um conteúdo fatalista de impotência: o Homem permanece, perante os desígnios de Deus, incapaz de escolher o seu destino.

Estas assunções implícitas provocaram muitos erros. Os métodos de previsão foram incapazes de antecipar, por exemplo, a crise de 1929 e a de 1973. A extrapolação que nessas épocas se fazia do passado recente não podia proporcionar senão uma imagem de prosperidade futura.

Existem vários motivos de insucesso da previsão. Podemos classificá-los em:

- causas gerais e
- causas específicas.

As causas gerais valem para todo o tipo de "previsão", mesmo para a prospectiva, e não podem ser afastadas por completo, apenas minimizadas.¹⁵⁴ Incluem: (1) a rapidez de mutação; (2) o efeito de anúncio incitativo ou dissuasor; (3) a inexactidão dos dados; (4) as simplificações arbitrárias; (5) os erros de interpretação; e, (6) outros obstáculos.

As causas específicas de erros de previsão são aquelas que respeitam apenas à previsão clássica e são evitadas pela prospectiva. Godet enumera as seguintes: (1) visão parcelar; (2) uso exclusivo de variáveis quantitativas, objectivas e conhecidas; (3) relações estáticas reproduzidas em modelos determinísticos; e (4) a assunção de que o passado explica o futuro, que o futuro é único e certo.

A prospectiva é globalizante, sistémica, utiliza variáveis qualitativas, descobre variáveis desconhecidas ou esquecidas, pressupõe relações dinâmicas e um futuro dependente da vontade humana. As características de ambas as abordagens são sintetizadas no quadro seguinte.

QUADRO COMPARATIVO DA PREVISÃO CLÁSSICA E DA PROSPECTIVA

ASPECTO	PREVISÃO CLÁSSICA	PROSPECTIVA
Visão	Parcelar; <i>coeteris paribus</i>	Sistémica ou global: tudo muda, nada permanece igual.
Variáveis	Quantitativas, objectivas e conhecidas	Quantitativas ou qualitativas (quantificáveis ou não); objectivas ou subjectivas; conhecidas ou escondidas.
Relações	Estáticas: as estruturas permanecem constantes.	Dinâmicas: as estruturas são evolutivas.
Explicação	O passado explica o futuro.	O futuro é a razão de ser do presente.
Futuro	Único, certo e predeterminado.	Múltiplo e incerto.
Método	Modelos quantitativos determinísticos (matemáticos ou econométricos)	Combinam a subjectividade, a intuição e a objectividade em métodos de análise estrutural, de estratégias dos actores e de probabilização dos cenários.
Atitude face ao porvir	Passiva ou adaptativa.	Activa e criativa.

Fonte: Adaptado de Godet¹⁵⁵

¹⁵⁴GODET, Michel, *Crise de la Prevision, Essor de la Prospective*, Paris, PUF, 1977, pág. 36.

¹⁵⁵GODET, Michel, *Crise de la Prevision, Essor de la Prospective*, Paris, PUF, 1977, pág. 60.

A prospectiva não pretende substituir os métodos de previsão. Admite que podem ser usados com benefícios para a empresa. Uma vez construídos os cenários, torna-se possível quantificá-los. É aí que entram os métodos de previsão. A quantificação dos cenários ajuda a torná-los mais coerentes, a desenvolver a programação e a orçamentação das acções a realizar no âmbito da estratégia escolhida.

5.10.3 - Os objectivos do método dos cenários

Qualquer método dos cenários deve ser um produto da crença e da atitude prospectiva. Assim, os objectivos do método dos cenários são:

revelar os pontos a estudar com prioridade (variáveis chave), relacionando, por meio de uma análise explicativa global o mais exhaustiva possível, as variáveis que caracterizam o sistema estudado;

determinar, a partir das variáveis chave, os actores fundamentais, as suas estratégias, os meios que dispõem para fazer vingar os respectivos projectos;

descrever, sob forma de cenários, a evolução do sistema estudado, tendo em conta as evoluções mais prováveis das variáveis chave e a partir de jogos de hipóteses sobre o comportamento dos actores.¹⁵⁶

5.10.4 - Métodos

O método prospectivo pode ser dividido em alguns módulos. Entretanto, não existe um só método prospectivo. Godet admite que cada empresa possa desenvolver o seu próprio método conforme os objectivos, a dimensão e os recursos disponíveis. Também outros autores como Buigues, Porter e Tiano sugerem processos distintos entre si. Isso não impede, todavia, que façam recurso a alguns métodos parciais (ou módulos) comuns. Referimo-nos ao método Delphi, ao Brainstorming, à análise morfológica e outros.

Dentre os possíveis, o método mais simples, rápido e barato é o dos seminários de prospectiva.

5.10.4.1 - Seminários de prospectiva

Este método é uma boa alternativa para as empresas que não têm muitos meios nem prática da prospectiva, pois, integra o ensino com a reflexão prospectiva.

Consiste em reunir por dois ou três dias os responsáveis e, eventualmente, alguns trabalhadores da organização¹⁵⁷; formá-los nos rudimentos básicos da prospectiva; informá-los e estimular uma reflexão prospectiva sobre a empresa e o meio.

Para além das vantagens já enunciadas, o método socorrer-se do trabalho em grupo e fortalece o espírito de equipa, cuja dinâmica pode ser transposta para as outras actividades da empresa. Naturalmente, a reflexão desenvolvida sobre a empresa como um todo permite mobilizar, motivar, preparar os indivíduos para a acção, mostrar a importância e estimular a vigília prospectiva, favorecendo, por último, uma maior reactividade. Mostra, em suma, a importância da atitude

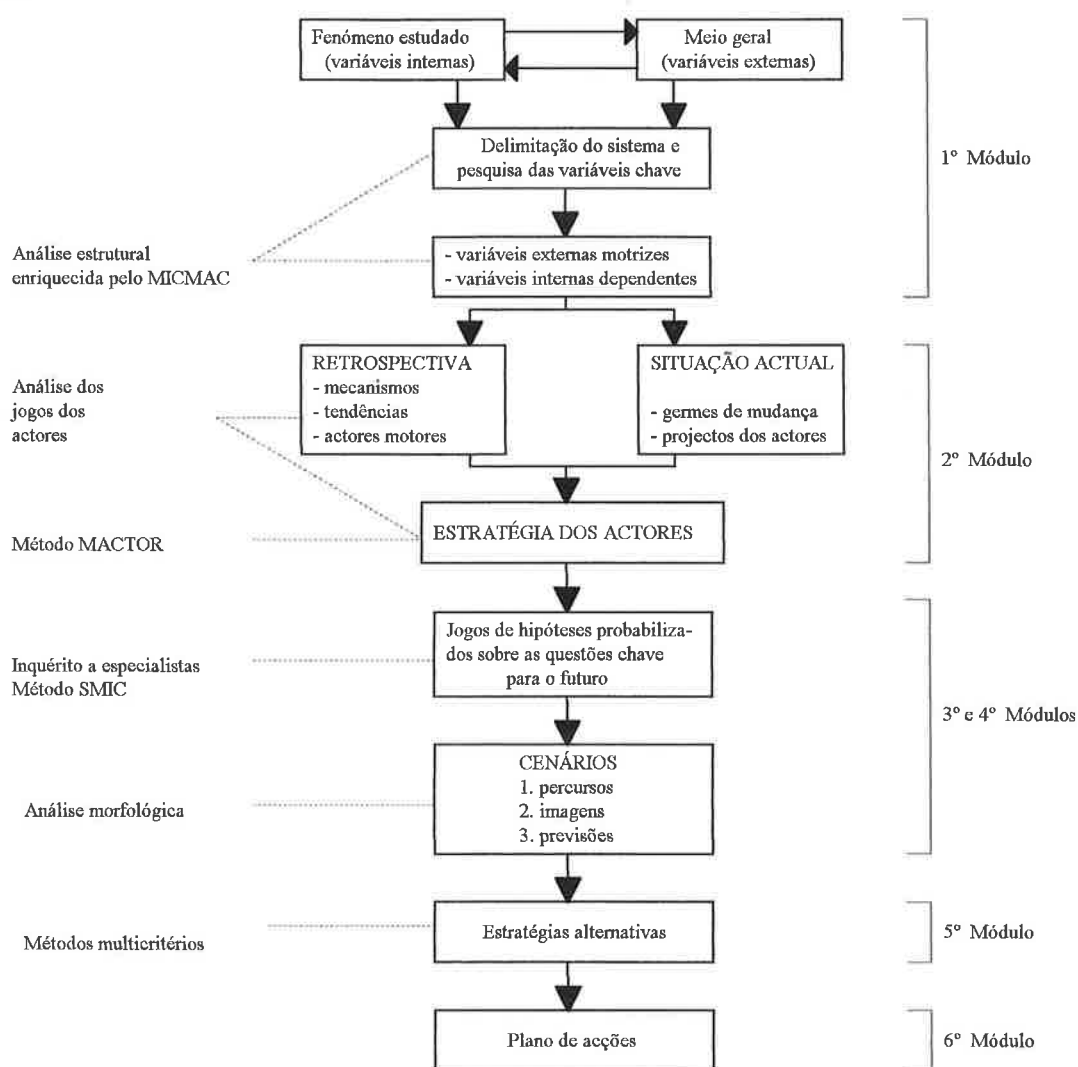
¹⁵⁶GODET, Michel, Manual de Prospectiva Estratégica, da Antecipação à Acção, Dom Quixote, Colecção Gestão & Inovação, Lisboa, 1993, pág. 73.

¹⁵⁷O número ideal anda à volta dos 25 ou 35 seminaristas, mas pode ir de 10 até 100. Vide GODET, Michel, Manual de Prospectiva Estratégica, da Antecipação à Acção, Dom Quixote, Colecção Gestão & Inovação, Lisboa, 1993, pág. 47.

prospectiva: vigilância, interrogação constante, reflexão prospectiva e antecipação para a pró-acção. É um modo de contribuir para a relativização das ideias feitas e de preparação para o trabalho futuro.

5.10.4.2 - Método modular casado com a estratégia

O método dos cenários com que a prospectiva se identifica, pode ser sintetizado por um esquema.



Nota: Para além dos indicados, Godet indica ainda outros métodos alternativos e complementares.

Fonte: Adaptado de GODET, Michel, Manual de Prospectiva Estratégica, pág. 74.

O primeiro módulo consiste na identificação de todas as variáveis internas e externas que têm ou possam ter importância para explicar o comportamento do fenómeno a estudar. Para as identificar, recorre-se a uma matriz de registo. O preenchimento da matriz parte da discussão pluridisciplinar e interrogação que facilitam a descoberta das variáveis, da sua importância e das relações directas entre elas. Neste módulo, como noutros, deve-se estimular a discussão e o estabelecimento de uma linguagem comum. Uma vez elaborada a matriz, matriz que delimita o sistema estudado, procede-se à aplicação do MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicação Aplicada a uma Classificação). O MICMAC permite evidenciar as variáveis cuja importância

directa é, eventualmente, fraca mas cujos efeitos indirectos, menos evidentes, são fortes. Em síntese, este primeiro módulo de análise estrutural, «enriquecido pelo MICMAC tem como objectivo evidenciar variáveis chave, ocultas ou não, pôr questões [e] fazer reflectir sobre aspectos anti-intuitivos do comportamento dos sistema.»¹⁵⁸ Ele hierarquiza as variáveis por ordem decrescente de importância e destaca as externas motrizes e as internas mais dependentes.

O segundo módulo inicia-se com a listagem dos actores que controlam as variáveis motrizes. Nele efectua-se, também, uma análise histórica do sistema delimitado, por forma a perceber melhor os mecanismos de mudança e identificar as novas tendências. A análise da situação actual permite, por sua vez, clarificar os germes de mudança e os projectos dos actores. Constrói-se de seguida um quadro quadrado de dupla entrada Actores/Actores designado por "Estratégias dos Actores". Na sua diagonal principal registam-se os objectivos e as estratégias dos actores. Nas outras células registam-se os meios de acção de cada um sobre os restantes actores. Com base neste quadro pode aplicar-se o MACTOR, método que se desenrola em seis etapas:

- 1) construir o quadro das estratégias dos actores;
- 2) identificar os desafios estratégicos e os objectivos associados;
- 3) posicionar cada actor em cada objectivo e identificar as convergências e as divergências [isto é, verificar quem é a favor, contra e neutro em relação a cada objectivo];
- 4) hierarquizar os objectivos e recensear as tácticas possíveis;
- 5) avaliar as relações de força e formular para cada actor recomendações estratégicas coerentes com as suas prioridades de objectivos e os seus meios;
- 6) pôr as questões-chave estratégicas de futuro, isto é, formular as hipóteses sobre as tendências, os acontecimentos, as roturas que vão caracterizar a evolução das relações de força entre actores. É à volta destas questões-chave e das hipóteses sobre as respectivas respostas que se elaborarão os cenários.¹⁵⁹

Há ainda, contudo, uma dificuldade por resolver. É que podem existir várias respostas para cada questão-chave. Se existirem, por exemplo, 3 questões, cada uma com 6 respostas possíveis, obtêm-se: $6 \times 6 \times 6 = 216$ imagens de futuros. É humanamente impossível tomá-los a todos em consideração na escolha duma estratégia. Aplica-se, então, a análise morfológica (3º módulo) de maneira a excluir aquelas imagens que conjuguem duas ou mais respostas incompatíveis.

Esclarecemos que os cenários incluem uma descrição dos processos de evolução (percursos alternativos) e as respectivas imagens finais que são produzidas ("futuríveis" ou futuros possíveis). O período em estudo (15, 20 ou mais anos) deve ser dividido em períodos mais curtos. Em cada um dos períodos, constroem-se várias imagens e percursos alternativos, que servem de ponto de partida para o período seguinte. Esta divisão traz a vantagem de antever possíveis mudanças de rumo que os actores pretendam fazer, consoante os resultados atingidos até ao momento. Obtém-se assim um conjunto de cenários (percursos, imagens intermédias e imagens finais do futuro) bastante mais realistas.

No quarto módulo, recuperam-se os cenários que sobreviveram à análise morfológica e submetem-se-os a uma segunda triagem. Recorrendo à opinião de especialistas acerca da probabilidade de realização de cada resposta estratégica dos actores e de determinados acontecimentos (Método Delphi), probabilizam-se os cenários e extraem-se, então, três ou quatro.¹⁶⁰ Um deles

¹⁵⁸Este módulo não é desprovido de limitações, ligadas com o carácter subjectivo da descoberta e do preenchimento da matriz. Vide GODET, Michel, Manual de Prospectiva Estratégica, da Antecipação à Acção, Dom Quixote, Coleção Gestão & Inovação, Lisboa, 1993, pág. 136.

¹⁵⁹GODET, Michel, Manual de Prospectiva Estratégica, da Antecipação à Acção, Dom Quixote, Coleção Gestão & Inovação, Lisboa, 1993, pág. 141.

¹⁶⁰Para Godet excluem-se todas as combinações de respostas e de tendências que não respeitem «quatro condições: a pertinência, a coerência, a verosimilhança e a transparência.» Vide GODET, Manual de..., pág. 41.

pode ser o cenário mais provável (cenário de referência).¹⁶¹ Os outros dois são cenários com probabilidade considerável mas bastante diferentes que servem para abrir um leque de possibilidades alargado, capaz de estimular uma esclarecida escolha da estratégia. "Esclarecida" significa não ignorar várias possibilidades e permitir alguma flexibilidade de manobra durante a implementação. Implica, também, o recurso a métodos multicritérios.

No final, a opção estratégica seleccionada deve incorporar acções que favoreçam a realização dos cenários mais favoráveis à empresa e limitem as consequências do cenário pessimista. Tanto quanto possível devem conservar a flexibilidade e facilitar a inserção da empresa num meio em evolução.¹⁶²

Acabamos de descrever resumidamente um método modular possível. Se o desejar a empresa pode complementá-lo com outros métodos parciais ou introduzir algumas mudanças criativas. Se não possuir o tempo necessário, pode começar, por exemplo, pela análise retrospectiva (2º módulo) ou ficar-se pelos seminários de prospectiva.

Godet sugere que a empresa integre o processo escolhido com os métodos de previsão e os instrumentos de análise estratégica, nomeadamente, o modelo da Árvore de Competências.¹⁶³ A título de exemplo, inserimos aqui um método que casa as três abordagens e foi desenvolvido por Godet e Marc Giget em 1988 (vide fig. da pág. seg.).

O casamento da prospectiva e da previsão é possível e vantajosa. Cada cenário define uma estrutura sócio-económica-psicológica-etc constante que pode ser quantificado, empregando os métodos quantitativos ao alcance da empresa.

Os dois autores admitem, contudo, que o casamento da estratégia com a prospectiva, embora necessário e fecundo, é ainda incipiente. A articulação com os modelos de análise estratégica não é fácil. Até porque, em nossa opinião, a prospectiva substitui, parcialmente, alguns deles. É o caso, por exemplo, do modelo das cinco forças de Porter. Mais adiante explicaremos este aspecto.

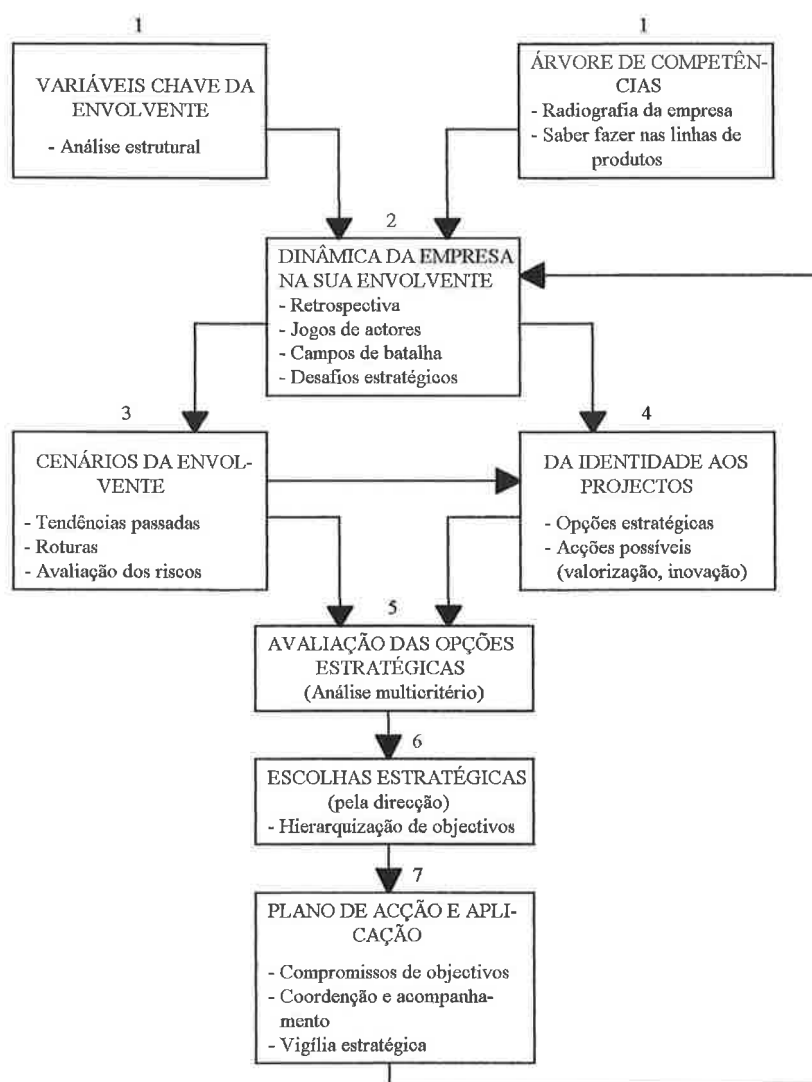
Para Zentner os cenários devem ser críveis, úteis e inteligíveis. In ZENTNER, René D., «Scenarios in Forecasting», *Chemical & Engineering News*, Outubro de 1975, pág. 30.

¹⁶¹Só muito raramente, em contextos pouco turbulentos, é que coincidirá com o cenário que resulta da simples extrapolação das tendências do passado (cenário tendencial).

¹⁶²GODET, Michel, *Manual de Prospectiva Estratégica, da Antecipação à Acção*, Dom Quixote, Colecção Gestão & Inovação, Lisboa, 1993, pág. 87.

¹⁶³GODET, Michel, *Manual de Prospectiva Estratégica, da Antecipação à Acção*, Dom Quixote, Colecção Gestão & Inovação, Lisboa, 1993, pág. 234 e segs.

Integração da prospectiva e da estratégia.



Fonte: GODET, Michel, Manual de Prospectiva Estratégica, pág. 237.

5.10.5 - Comentários

Alvin Toffler¹⁶⁴ afirma que: «Daqui em diante, a nossa missão será aderir à [...] procura do amanhã», mas:

«Onde está o futuro a ser forjado?

Se nós próprios estivéssemos a planear uma [...] expedição ao futuro, como prepararíamos os nossos mapas? É fácil dizer que o futuro começa no presente. Mas que presente? O nosso presente está a explodir num paradoxo. [...]

As contradições multiplicam-se. [...]

Perante tais contradições como podemos nós ver *por trás* das tendências e contratendências? Infelizmente, ninguém tem nenhuma resposta mágica para esta pergunta. Apesar de todos os *printouts* de computadores, de todos os diagramas, modelos matemáticos e matrizes que os investigadores futurologistas empregam, as nossas tentativas para espreitar o amanhã - ou sequer para encontrar lógica no hoje - continuam a ser, como devem, mais uma arte do que uma ciência.

¹⁶⁴TOFFLER, Alvin, A Terceira Vaga, Colecção Vida e Cultura, Edição «Livros do Brasil», Lisboa, 1984, pág.128.

A investigação sistemática pode ensinar-nos muito. Mas no fim temos de aceitar - e não recusar - o paradoxo e a contradição, o palpite, a imaginação e sínteses ousadas (ainda que experimentais).

A crítica de Toffler vai também para a prospectiva. Embora procure superar as causas de erro da previsão, ela apoia-se, inevitavelmente, numa análise retrospectiva. A análise do passado e do presente é tudo aquilo em que se pode apoiar. Embora o futuro dependa da vontade do homem e não de qualquer mecanismo sócio-económico que tenha funcionado no passado: «é o futuro que depende do homem, não o homem que depende de uma qualquer necessidade histórica».¹⁶⁵ "Não podemos [pois] esperar de um método prospectivo, por mais sofisticado que seja, o que ele não pode dar: descrever aquilo que será o futuro. Nenhum o pode fazer, pois o futuro é feito pelo jogo dos determinismos, mas também pela liberdade dos homens".¹⁶⁶ Assim, «the principal purpose of the [*prospective* approach] is not to generate scenarios but to study certain aspects of the future. Indeed, the scenarios are a by-product of those studies rather than a *raison d'être*».¹⁶⁷

A prospectiva serve para iluminar a acção, tornar as organizações mais flexíveis/reactivas, e estimular a participação colectiva no pensamento e na acção. A prospectiva estimula, paradoxalmente:

1 - a criatividade, ao beneficiar dos contributos de especialistas em diferentes áreas do saber; e

2 - a formação de uma equipa coesa que partilha os mesmos valores, a mesma linguagem e a mesma estratégia.¹⁶⁸

A prospectiva é uma atitude colectiva a manter que só muito timidamente tem sido referida pela generalidade dos autores como forma de apoio à concepção e escolha da estratégia.

Em nosso entender, prospectiva e estratégia são indissociáveis. Godet integra-as de uma forma tão fecunda que sugere, inclusivamente, algumas limitações dos modelos de análise estratégica. O modelo de Porter, por exemplo, define rigidamente os principais actores a estudar,¹⁶⁹ quando a identificação dos principais actores deve ser um resultado da Análise Estrutural. A análise Porteriana torna tão difícil a identificação dos verdadeiros concorrentes como descobrir quem está em primeiro lugar.¹⁷⁰

Podemos, também, fazer um paralelo entre o método de análise competitiva porteriano e o dos jogos dos actores de Godet. O método de análise competitiva, fundado no estudo:

¹⁶⁵POPPER, Karl, A Sociedade Aberta e os seus Inimigos, Vol. 1, Editorial Fragmentos, Lisboa, 1993, pág. 14.

¹⁶⁶GODET, Michel, Manual de Prospectiva Estratégica, da Antecipação à Acção, Dom Quixote, Coleção Gestão & Inovação, Lisboa, 1993, pág. 88.

¹⁶⁷«a principal finalidade da [prospectiva] não é construir cenários mas estudar certos aspectos do futuro. De facto, os cenários são um subproduto desses estudos e não a sua razão de ser.» In ZENTNER, René D., «Scenarios in Forecasting», Chemical & Engineering News, Outubro de 1975, pág. 32.

Também para Godet a análise é por si só mais importante que os resultados. Vide GODET, Michel, «effective Strategic Management: The *Prospective Approach*», Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 1, n.º 1, 1989

¹⁶⁸BUIGUES, Pierre André, Prospective et Competivite, McGraw Hill, 1985, Paris, pág. 92.

¹⁶⁹«As cinco forças descritas [...] constituem a fundação conceptual para a construção de cenários industriais.» In PORTER, Michael, Vantagem Competitiva, Criando e Sustentando um Desempenho Superior, Editora Campus, 1989, pág. 413.

¹⁷⁰ROBERT, Michel, (tradução de Catarina Ferrer), «Modelo Americano no Banco dos Réus», Exame, Abril de 1993, pág. 132.

- dos objectivos futuros;
- dos pressupostos sobre si próprio e sobre os seus rivais;
- da estratégia corrente; e
- das oportunidades de cada concorrente;

é semelhante à análise das estratégias dos actores. É, sob o ponto de vista das implicações estratégicas dos movimentos dos concorrentes, bastante complexa. É mais simples por não empregar a matemática. Adopta algo que aparentemente terá sido esquecido por Godet: os pressupostos dos actores. Godet, parece esquecer aqui a sua própria recomendação de caça às ideias feitas. A consequência mais evidente é a ausência de uma parte de informação útil a um método como o MACTOR.

Entre vantagens e desvantagens da prospectiva godetiana, descobrimos outra, a última que indicaremos: o tipo de estratégias que a análise MACTOR sugere é fria, calculista, "interesseira" e desprovida de valores morais ou sentimentos. Godet cai, mais uma vez, num erro que aponta a Porter, Ansoff e, em geral, aos autores da corrente que designa por racionalista.¹⁷¹

5.11 - Outros Modelos e matrizes de análise

As dimensões relevantes e as combinações alternativas são inúmeras. Por isso podem ser desenvolvidos variadíssimos modelos e matrizes de análise. A empresa pode utilizar mais que um para obter informações complementares e, se o desejar, pode até desenvolver modelos mais ajustados ao seu caso concreto.¹⁷²

Se não dispõe do tempo ou dos recursos necessários pode ser obrigada a escolher um dos modelos existentes. Para isso, a empresa deverá destacar primeiramente as dimensões que para ela são estrategicamente relevantes, seleccionar o modelo que melhor as evidencie e, eventualmente, ajustá-lo às suas necessidades.

Alguns modelos que, para além dos já citados, recordamos são:

1. o modelo de crescimento de Claude Bijon;¹⁷³
2. a matriz das situações estratégicas de Martinet, inspirada em Igor Ansoff;¹⁷⁴
3. o ciclo de vida das tecnologias;
4. o modelo de análise tecnológica de Martinet;¹⁷⁵
5. os modelos BCG1 e ADL combinados com uma dimensão tecnológica;¹⁷⁶
6. o modelo tridimensional de Thietart (inspirado em Alison);¹⁷⁷

¹⁷¹GODET, Michel, Manual de Prospectiva Estratégica, da Antecipação à Acção, Dom Quixote, Coleção Gestão & Inovação, Lisboa, 1993, pág. 160 e 230 a 232.

¹⁷²SEGEV, Eli, Corporate Strategy, Portfolio Models, International Thomson Publishing/ Boyd & Fraser, London, 1995, pág. 145 e segs.

¹⁷³GODET, Manual de Prospectiva Estratégica, pág. 326

¹⁷⁴MARTINET, Estratégia, pág. 23.

¹⁷⁵MARTINET, Estratégia, pág. 128.

¹⁷⁶SANTOS, Francisco Lopes dos, Estratégia e Competitividade, 2ª edição revista e ampliada, edição de Quarta Vaga - Apoio ao Desenvolvimento Avançado da Gestão, Lda, 1993, pág. 190 e Strategor, págs. 147 a 153.

7. o modelo de Ball/Lorange;¹⁷⁸
8. a matriz de Hussey (que parte da matriz Shell/DPM e lhe acrescenta uma terceira dimensão: o risco);¹⁷⁹
9. a matriz da evolução do produto-mercado de Charles Hoffer;¹⁸⁰
10. o modelo de Risco-Rentabilidade de Cardozo e Wind;¹⁸¹
11. o gráfico de rentabilidade da Mysigma;¹⁸²
12. as competências centrais e a árvore das competências (bonzai tecnológico);¹⁸³
13. os modelos das estratégias relacionais;¹⁸⁴
14. o modelo de Rowe.¹⁸⁵
15. o modelo de análise dos meios de acesso a mercados estrangeiros de Leersnyder;¹⁸⁶
16. o método PIMS (disponível apenas para as empresas aderentes);
17. a matriz morfológica de explicitação da estratégia de Taborda Farinha;¹⁸⁷
18. o mapa estratégico de Oliva, Day e DeSarbo.¹⁸⁸

¹⁷⁷THIETART, R. A., «La Stratégie Mixte et ses Syndromes», Harvard-l'Expansion, Outono de 1981.

¹⁷⁸In MARTINET, Estratégia, pág. 298.

¹⁷⁹SEGEV, Eli, Corporate Strategy, Portfolio Models, International Thomson Publishing/ Boyd & Fraser, London, 1995, pág. 124.

¹⁸⁰SEGEV, Eli, Corporate Strategy, Portfolio Models, International Thomson Publishing/ Boyd & Fraser, London, 1995, pág. 79.

¹⁸¹SEGEV, Eli, Corporate Strategy, Portfolio Models, International Thomson Publishing/ Boyd & Fraser, London, 1995, pág. 133.

¹⁸²KARLÖF, Bengt, Planeamento Estratégico do Negócio, Conceitos e Modelos Essenciais, Coleção Economia e Gestão, Publicações Europa-América, pág. 220.

¹⁸³PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary, «The Core Competence of the Corporation», in PORTER, Michael e MONTGOMERY, Cynthia, (editores), Strategy, Seeking and Securing Competitive Advantage, A Harvard Business Review Book.; Strategor, págs. 151 e GODET, Michel, Manual de Prospectiva Estratégica, Coleção Gestão e Inovação, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993, pág. 234.

¹⁸⁴Strategor, págs. 160 e 162.

¹⁸⁵Citado em THOMPSON, John L., Strategic Management, Awareness and Change, second edition, Chapman and Hall, London, 1993, págs. 471 a 473.

¹⁸⁶LEERSNYDER, Jean-Marc de, Marketing Internacional, 2ª edição, Dalloz, 1986, pág. 98.

¹⁸⁷FARINHA, José Taborda, «A Matriz Morfológica de Explicitação da Estratégia», Revista de Gestão, Edição do Gabinete de Estudos de Gestão do I.S.C.T.E., nº. XI-XII, Setembro-Novembro de 1991.

¹⁸⁸OLIVA, Terence A., DAY, Diana L. e DeSARBO, Wayne S., «Selecting Competitive Tactics: Try a Strategy Map», Sloan Management Review, Spring 1987.

~~~~~««6»»~~~~~

## A UTILIDADE DOS MODELOS E DA ESTRATÉGIA

~~~~~

Não existe consenso geral acerca da necessidade de definição duma estratégia para a empresa. Uns autores defendem a sua definição explícita. Outros a implícita e, os mais radicais, defendem que nem se deve perder tempo a formulá-la.

Entre os que defendem a formulação duma estratégia, são evidentes (na literatura consultada) duas grandes formas de justificação:

1 - uma assenta na experiência prática dos seus autores¹ e/ou num raciocínio lógico dedutivo², o qual procura mostrar como só as empresas que sabem onde estão, para onde querem ir e como lá chegar, poderão ser capazes de sobreviver e alcançar o sucesso;

2 - a outra assenta nas conclusões de estudos empíricos, que procuram estabelecer uma relação positiva entre o planeamento estratégico e a performance económica e financeira (estes estudos são frequentemente baseadas em amostras de empresas seleccionadas com base em critérios pré-definidos criticáveis, que contrariam um dos princípios mais básicos da inferência estatística: o da aleatoriedade das amostras).³

Estas duas categorias de justificações, favoráveis à estratégia, evidenciam as seguintes preocupações, em nossa opinião, relacionadas:

- a primeira, mais realista e abrangente, preocupa-se com a adaptação da empresa às novas exigências do meio⁴, ou melhor, preocupa-se com as responsabilidades da empresa, frente a to-

¹São exemplos conhecidos Alfred Sloan, Peter Drucker e Igor Ansoff. Este último começa assim o capítulo de Agradecimentos da obra que publicou em 1965: «Um livro que procura unir teoria e prática deve agradecer a dois meios diferentes. No lado prático, minha gratidão maior é para com o falecido Robert E. Gross, antigo Presidente do Conselho de Administração da Lockheed Aircraft Corporation, que me ensinou o que sei sobre estratégia...» Também Drucker afirma: «Os êxitos alcançados por eles [administradores das organizações sem fins lucrativos] nas respectivas instituições ensinam-nos a todos o que se pode e deve fazer-se.» In DRUCKER, Peter F., *As Organizações sem Fins Lucrativos*, Difusão cultural, Lisboa, 1994, pág. 15.

²Por exemplo, THOMPSON, John L., *Strategic Management, Awareness and Change*, second edition, Chapman and Hall, London, 1993, pág. 7.

³Hunger e Wheelen citam vários desses estudos. Lombardi, por exemplo, conclui recentemente: os gestores de 49 grandes cadeias de restaurantes americanos, que responderam ao inquérito enviado às 200 maiores, consideram o processo de planeamento estratégico muito importante para a realização dos objectivos da empresa. Numa escala de 1 a 5 (5 = muito benéfico), a média das pontuações atribuídas foi 3,9. Cf. LOMBARDI, Dennis J., «Chain-Restaurant Strategic Planning», *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Cornell University, June 1994 e HUNGER, J. David e WHEELLEN, Thomas L., *Strategic Management*, fourth edition, Addison-Wesley Publishing Company, 1993, pág. 9.

⁴Martinet enquadra-as em três grupos: (1º) as mutações determinantes (a mundialização, a turbulência tecnológica e a estagflação); (2º) as tendências da nova concorrência industrial (a internacionalização, a intensificação da concorrência, a instabilidade da competitividade e o peso crescente da tecnologia); e (3º) as exigências internas e externas à empresa (as questões do trabalho e do desemprego, dos consumidores e do consumismo, da poluição industrial e dos movimentos ecológicos, do poder na empresa e do poder da empresa nas relações sócio-políticas entre esta e o seu meio); in MARTINET, A. Ch., *Estratégia*, Edições silabo, 1992.

dos os seus interessados (*stakeholders*): clientes, fornecedores, concorrentes, trabalhadores/colaboradores, aliados, accionistas, credores, consultores, Estado, residentes nas proximidades de instalações industriais, associações de consumidores, associações ecologistas, sociedade em geral, ...;

- a segunda, mais pragmática, centra-se apenas sobre a performance da empresa.

Mas, há aqueles para quem a estratégia é inútil e, até, contraproducente. Recordemos os aspectos mais salientes do seu ponto de vista:

- 1 - como o mercado é demasiado *complexo, imprevisível e implacável*, não poupando as empresas menos eficientes, qualquer estratégia pode conduzir a empresa por uma via errada e autodestrutiva;
- 2 - as vantagens competitivas, ocasionalmente conseguidas, são rapidamente copiadas e esbatem-se.
- 3 - Sem resultados práticos duradouros, a estratégia consome recursos (na análise, formulação, I&D, etc) e eleva os custos. Assim, o gestor deve limitar-se a fazer a adaptação da empresa às exigências ambientais do dia-a-dia, tão economicamente eficiente quanto possível. Mais ainda, se nos parece serem as empresas a adaptarem-se, a verdade, talvez seja, que o mercado as adopta. Consequentemente, só por sorte é que elas acertam na "estratégia" correcta. Essa "estratégia" emerge através da permanente tentativa de adaptação. Não é intencional mas ocasional.
- 4 - O melhor que se pode fazer é lançar diversas pequenas iniciativas e esperar que o mercado as seleccione.⁵

Resumindo, o Homem não pode prever o futuro, pois, o mercado é demasiado complexo e imprevisível. O Homem não pode nem deve tentar mudá-lo, pois, a estratégia é cara e impotente, e o mercado, implacável, não poupa as empresas menos eficientes.

Feita uma panorâmica geral, passamos a citar e discutir algumas perspectivas concretas do conceito e utilidade de estratégia. Nessa discussão tentaremos (1º) formular a nossa própria opinião acerca da utilidade da estratégia; (2º) evoluir para uma perspectiva apoiada na atitude filosófica de interrogação permanente (a enquadrar e detalhar no capítulo 7.3); e (3º) estabelecer algumas bases do "modelo" contingencial da estratégia (a definir no capítulo 7.4).

Entre as perspectivas a citar encontraremos a dos criadores do primeiro importante modelo de análise estratégica (Learned, Christensen, Andrews e Guth), a de Igor Ansoff (suposto inventor dos conceitos de planeamento estratégico e de gestão estratégica), as de Martinet, Strategor, Mintzberg, Michel Robert, Prahalad e Hamel, Perlitz, Gil Fiévet, Cuno Pümpin, Hinterhuber e Popp, Peters e Waterman, e Oliver Williamson, entre outros.

Os primeiros, na celebre obra: *Business Policy, Text and Cases*⁶, consideram a política da empresa como um elemento fundamental para garantir o sucesso. No entender destes autores, estratégia é o conceito unificador das tarefas do responsável pela política.⁷

⁵WHITTINGTON, Richard, What is Strategy - and does it matter?, Routledge, London, 1993, págs. 17 a 22.

⁶BOWER, Joseph L., BARTLETT, C. A., CHRISTENSEN, C. R., PEARSON, A. E., ANDREWS, K. R., Business Policy, Text and Cases, Seventh Edition, IRWIN, Boston, 1991.

⁷Chief Executive Officer (CEO), a figura em torno da qual giram todas as ideias veiculadas pelo livro e o principal responsável pela empresa como um todo e pelos seus resultados.

Este carácter unificador torna-a imprescindível. Ainda assim, admitem a existência de razões para que, em alguns casos, as empresas não formulem nem publiquem o que designam por declaração sumária da estratégia (*summary statement of strategy*).⁸ As razões são:

- 1 - o secretismo associado à salvaguarda do sucesso;
- 2 - a predominância da acção e da intuição em iniciativas *empreneurais*;⁹
- 3 - o facto de uma certa dose de ambiguidade poder ser útil para evitar a tomada de decisões definitivas ou de decisões que se identifiquem com alguma facção interna e sejam motivo capaz de provocar conflitos (desvantagem: a inércia);
- 4 - os problemas relacionados com a actualização da declaração sumária da estratégia; e
- 5 - a sensação de que não é necessário declarar a estratégia quando já foi assimilada pelos membros actuais da organização (desvantagem: proliferação de percepções distintas da estratégia).

Levantando concretamente a questão da necessidade da estratégia, Ansoff apresenta, na mesma altura (1965), razões contra e em defesa da estratégia. As razões para não ter estratégia centram-se (1) na economia de recursos (tempo e dinheiro) e (2) nas limitações da estratégia (que é elaborada por pessoas portadoras duma racionalidade limitada e que funciona como um filtro cuja desvantagem é a de excluir certas oportunidades de crescimento). A favor da estratégia vêm o facto dela: (1) proporcionar uma orientação coordenadora dos esforços de busca de oportunidades; (2) permitir aos funcionários a especialização dos seus conhecimentos numa área de actividade; (3) permitir a acumulação de experiências e a criação de «dispositivos formais para enfrentar situações de desconhecimento parcial»; e (4) permitir a acção coordenada dos vários administradores, que na ausência duma estratégia «nada [fariam] ou [assumiriam] o risco de agir no sentido de objectivos conflitantes.»¹⁰

Também, segundo, Martinet: «os dirigentes de uma empresa são levados a conceber os princípios políticos sem os quais esta se arriscaria a evoluir ao simples sabor dos acontecimen-

⁸Reveja o quadro de definições de estratégia do capítulo 4 desta dissertação. Vide BOWER, Joseph L., BARTLETT, C. A., CHRISTENSEN, C. R., PEARSON, A. E., ANDREWS, K. R., *Business Policy, Text and Cases*, Seventh Edition, IRWIN, Boston, 1991, pág. 108.

⁹Recordamos aqui alguns contributos schumpeterianos para a definição do conceito de *entrepreneur*.

Ser *entrepreneur* é uma qualidade que não se possui permanentemente, mas que quase todos os empresários possuem alguma vez na sua vida. Não é uma profissão nem existe uma classe social de *entrepreneurs*, porque se deixa de ser *entrepreneur* a partir do momento em que se assenta e se começa a explorar o negócio. (Ansoff declara, todavia, no capítulo *Entrepreneurial Behavior* do seu livro *Implanting Strategic Management*, que um reduzido número de firmas já actua hoje continuamente como *entrepreneur*.)

O *entrepreneur* é o agente da mudança. É o inovador que provoca a substituição dos actuais equilíbrios por novos. A inovação é causa do desenvolvimento e, por isso, ele é o agente do desenvolvimento .

Há cinco formas de inovar (de se ser *entrepreneur*). Através de: a) novos produtos, b) novos processos de produção dos mesmos produtos, c) abertura de novos mercados, d) emprego de novas matérias-primas e, e) criação de novas formas de organização da indústria em que se actua (ex.: criação de uma posição de monopólio).

Duas qualidades fundamentais fazem do *entrepreneur* alguém sobredotado:

- 1) a sua capacidade de agir sem pensar em todos os detalhes do que pretende fazer;
- 2) a sua capacidade de compreender (identificar) os factos essenciais e desprezar os secundários, apesar de não ser capaz de definir os princípios (intuitivos) pelos quais o faz. Vide SCHUMPETER, Joseph, *The Theory of Economic Development*, 1911.

¹⁰ANSOFF, H. Igor, *Estratégia Empresarial*, Mc Graw-Hill, São Paulo, 1977, pág.94 e segs. A edição original inglesa é de 1965.

tos.»¹¹ «La stratégie consiste à créer les conditions de congruence - économiques, techniques, sociales, politiques - entre l'environnement et l'entreprise de sorte que celle-ci dispose d'un potentiel maximal de performances.» «[L]e potentiel de performance de l'entreprise est directement déterminé par la qualité intrinsèque de la stratégie».¹²

Pegando na performance, Ansoff acrescenta (com base num estudo empírico realizado por si e alguns colegas)¹³ que os rácios económicos e financeiros "produzidos" por estratégias de fusão e aquisição, prévia e cuidadosamente planeadas, atingem níveis superiores. E conclui, generalizando: «Strategy is a potentially very powerful tool for coping with the conditions of change which surround the firm today; but it is complex, costly to introduce, and costly to use. Nevertheless, there is evidence that it more than pays for itself.»

Strategor coloca a questão da necessidade da estratégia num nível completamente diferente. Para esta equipa de professores do Departamento de Estratégia e Política de Empresa da HEC, «a política da empresa é a ciência da [sua] liberdade [...]. Esta liberdade manifesta-se primeiro pela escolha dos objectivos gerais que a empresa entende prosseguir, e das estratégias que desenvolve para esse fim.»¹⁴

Mas considerar o artigo *Five Ps for Strategy* de Mintzberg e a opinião de Campbell, Devine e Young leva-nos, ainda, a outro plano na discussão da utilidade da estratégia.

Mintzberg distingue cinco formas diferentes que a estratégia pode assumir: *ploy* (estratagemas ou astúcia), *plan* (plano), *pattern* (padrão identificado *a posteriori*), *position* (posicionamento/reposicionamento) e *perspective* (cultura/identidade da organização). Como *ploy* ou *plan* pode-se discutir a utilidade da estratégia, já que ambos constituem deliberações prévias do estrategista. Como *pattern* é quase impossível não ter estratégia.¹⁵ Como *position* ou *perspective*, é inevitável que alguma estratégia exista sempre. Um padrão e uma posição podem identificar-se pela trajectória das decisões passadas, sejam elas reactivas, emergentes ou deliberadas. Uma "perspectiva" (cultura/identidade), forma-se pela natural e inevitável aprendizagem organizacional. Em qualquer dos dois últimos casos (*position* e *perspective*), as empresas possuem inevitavelmente uma estratégia qualquer.

¹¹MARTINET, A. Ch., *Estratégia*, Edições silabo, 1992, pág. 26.

¹²«A estratégia consiste em criar as condições de congruência - económicas, técnicas, sociais e políticas - entre o ambiente e a empresa de modo a que esta disponha dum potencial máximo de performance.» «[O] potencial de performance da empresa é directamente determinado pela qualidade intrínseca da estratégia». In MARTINET, Alain-Charles, «Les Discours sur la Stratégie d'Entreprise», *Revue Française de Gestion*, Janvier-Fevrier 1988, págs. 57 e 58.

¹³ANSOFF, Igor e McDONNELL, Edward, *Implanting Strategic Management*, second edition, Prentice Hall, 1990, pág. 46 e 250.

¹⁴A definição de política de empresa de Strategor assenta em quatro pilares não hegemónicos e interdependentes: a estratégia, a estrutura, a decisão e a identidade. Nas suas palavras: «A política da empresa é, pois, um sistema, e a tarefa do dirigente a de assegurar a coerência interna desse sistema, a par da coerência entre o dito sistema e o seu contexto». Vide Strategor, *Estratégia, Estrutura, Decisão e Identidade*, Colecção Gestão e Inovação, Série Ciências de Gestão, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993, págs. 17 e 410.

¹⁵Quase toda a literatura admite que a estratégia é inevitável e útil. Inkpen e Choudhury, porém, consideram que em certas circunstâncias o padrão de decisões não é coerente e, portanto, não existe estratégia. Pensamos que ela existe, mesmo nesses casos. O seu conteúdo pode ser relativamente incoerente, mas é desenvolvido um esforço enorme para lhe dar mais coerência. Esse esforço é o resultado de um processo e de uma atitude estratégica específicos.

O nosso ponto de vista e estes conceitos serão melhor explicitados no capítulo 7.4. Entretanto admitiremos que como padrão a estratégia é quase sempre inevitável. Vide INKPEN, Andrew e CHOUDHURY, Nandan, «The Seeking of Strategy Where it is Not: Towards a Theory of Strategy Absence», *Strategic Management Journal*, Vol. 16, N. 4, May 1995.

Quando inevitável, a estratégia tem de ser útil ou as empresas fracassarão. Se e quando evitável, podemos discutir a sua utilidade e a necessidade de a aplicar ou não.

Campbell, Devine e Young (CD&Y) integram, de certo modo, aquelas cinco formas num só conceito. Não no de estratégia, mas no de missão. A missão possui duas vertentes. Uma é racional e a outra sentimental e moral. A primeira é a estratégia, que se deve limitar às áreas comercial, económica e financeira. A segunda diz respeito aos valores que dão forma à cultura organizacional. CD&Y consideram a definição da missão um processo criativo e defendem (como Tom Peters em *In search of Excellence*) que, nessa definição, a cultura é mais importante: «Não é de surpreender que as pessoas falem mais sobre valores do que sobre estratégia porque conseguem identificar-se com muito mais facilidade com os primeiros que com conceitos estratégicos abstractos.»¹⁶

CD&Y acreditam que «uma missão forte surge quando [os seguintes] quatro elementos da missão se ligam uns aos outros, apoiando-se e reforçando-se [mutuamente]:¹⁷

- a finalidade ou «razão de existir da empresa» - a finalidade pode consistir na satisfação dos accionistas, na satisfação de todos os interessados ou pode ser uma finalidade mais importante; um ideal mais elevado que «facilita o espírito de coesão» como o «futuro da nação», o da «comunidade internacional» ou a paz;

- a estratégia - definição em termos exclusivamente económicos, financeiros e comerciais da «posição competitiva e [da] competência distintiva»;

- um conjunto de valores, normas, princípios e convicções morais que traduzem «aquilo em que a empresa acredita». Um princípio ético de um consultor de empresas pode ser, por exemplo, «a política de não aceitar um trabalho a menos que [...] ache que este será benéfico para o cliente». Em muitas empresas estas convicções e valores não são explicitados e só podem ser percebidos. Formam-se com o exemplo dado pelos gestores e com uma sucessão de experiências colectivas. Mais pelo que se faz do que pelo que se diz.

- As políticas e os padrões comportamentais. Visam a conformidade dos comportamentos com a estratégia e a finalidade. Definem-se políticas de comportamento, orientações e dá-se formação para ajudar as pessoas a decidir o que fazer no dia-a-dia. Por exemplo: «...a exigência de que os gestores e empregados sejam sempre prestáveis e amigáveis» é uma política da empresa. Mas, os comportamentos são influenciados também pelos valores e, reciprocamente, têm uma influência sobre eles. Essa influência não é sempre percebida nem incorporada na **declaração da missão**.

CD&Y distinguem a **declaração da missão** do **sentido de missão**. Enquanto a declaração é um «conceito intelectual» que procura ligar aqueles quatro elementos, o sentido é, ao contrário, «um sentimento emocional e profundamente pessoal.» É algo em que se acredita, que liga o indivíduo à empresa e o motiva.

Pensamos tratar-se de algo próximo duma *perspective* (no sentido de Mintzberg¹⁸) que se forma inevitavelmente com o tempo. É intrínseco às pessoas e à empresa. Pode ser útil ou prejudicial à consecução dos objectivos, dependendo do tipo de finalidade praticada (e não, apenas declarada) pela empresa.

¹⁶CAMPBELL, Andrew, DEVINÉ, Marion, YOUNG, David, Sentido de Missão, edições CETOP, 1993, pág. 14.

¹⁷CAMPBELL, Andrew, DEVINÉ, Marion, YOUNG, David, Sentido de Missão, edições CETOP, 1993, pág. 27.

¹⁸Simplesmente, Mintzberg não reduz tanto o conceito de estratégia.

Quanto à declaração da missão, pensamos que por envolver determinações acerca das mudanças a operar na finalidade, na estratégia comercial, económica e financeira, nos valores e nas políticas, poderíamos chamar-lhe, alternativamente, **declaração da estratégia**.

Em síntese, a opinião de CD&Y constitui um movimento oposto ao da maioria dos actuais autores da estratégia. Enquanto a maioria procura incorporar considerações de natureza social, moral, psicológica, organizacional e ecológica na estratégia, esta opinião incorpora-as na missão da empresa. Mas se limita a extensão da estratégia, não tem dúvidas acerca da sua utilidade.

Apesar da (aparente) imprescindibilidade e, sob certas formas, inevitabilidade da estratégia, têm sido muitos os detractores dos "quadros conceptuais"¹⁹ de análise e formulação estratégica desenvolvidos.

1 - Igor Ansoff percebeu, logo na década de 70, que apesar da

sucessão de novos desafios, problemas e oportunidades [...] [ter nascido] um corpo de abordagens para os problemas administrativos: análise de índices financeiros, administração por objectivos, orçamentos [...], planeamento [de longo prazo], planeamento estratégico, PPBS [Planning, Programming and Budgeting System], análise de problemas e, ultimamente, análise diferenciada. [...] Todas essas abordagens partilhavam das falhas de uma técnica oriunda da experiência. Procuravam remediar sintomas específicos e não os problemas responsáveis por esses sintomas. [...] As soluções eram como remédios caseiros que aliviam as dores superficiais causadas por uma doença misteriosa.²⁰

1 - Michel Robert²¹, denuncia também (talvez com algum exagero):

os maiores prejuízos das últimas décadas foram sobretudo as técnicas: Portfolio Matriz desenvolvidas pelo Boston Consulting Group, baseadas nos estudos PIMS (Profit Impact of Market Strategy) saídas da Escola de Gestão de Harvard; as da Vantagem Competitiva, de Michael Porter, da Escola de Gestão de Harvard; e, ainda, as do Valor Accionista, desenvolvidas por Alfred Rappaport, da Northwestern University.

Todas estas abordagens têm falhas conceptuais.

3 - Os críticos Prahalad e Hamel declararam em 1989 que:²²

As "strategy" has blossomed, the competitiveness of Western companies has withered. This may be coincidence, but we think not. We believe that the application of concepts such as "strategic fit" (between resources and opportunities), "generic strategies" (low cost vs. differentiation vs. focus), and the "strategy hierarchy" (goals, strategies, and tactics) have often abetted the process of competitive decline.

4 - E em 1993 que:²³

Companies and industries have been analysed in mind-numbing detail, autopsy performed, and verdicts rendered. Yet when it comes to understanding where competitiveness comes from and where it goes, we are like doctors who have diagnosed a problem - and have

¹⁹Em inglês: "frameworks"

²⁰ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P. e HAYES, Robert L., «Do Planeamento Estratégico à Administração Estratégica», in ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L. (Editores), Do Planeamento Estratégico à Administração Estratégica, Editora Atlas, 4ª tiragem, São Paulo, 1990, pág. 50. (O original inglês, datado de 1976, baseou-se no "Primeiro Seminário Internacional de Gestão Estratégica", organizado, em Maio de 1973, pela Graduate School of Management da Universidade de Vanderbilt.)

²¹ROBERT, Michel, (tradução de Catarina Ferrer), «Modelo Americano no Banco dos Réus», Exame, Abril de 1993.

²²HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K., «Strategic Intent», Harvard Business Review, May-June 1989, pág. 63.

²³HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K., «Strategy as Stretch and Leverage», Harvard Business Review, March-April, 1993, págs. 75 e 76.

even found ways to treat some of its symptoms - but who still don't know how to keep people from getting sick in the first place.

...we can say whether the patient is well or ill, but little more.

...the diagnosis may point to a cure, but it isn't the cure itself and certainly won't prevent disease.

5 - Para Joffre e Koenig,

Les responsables de certaines entreprises comparent avec inquiétude le temps et l'argent consacrés à planifier et les résultats obtenus. Ils constatent avec amertume que la planification stratégique accroît, paradoxalement, la vulnérabilité de l'entreprise aux assauts des concurrents utilisant des méthodes de gestion moins orthodoxes.²⁴

6 - Finalmente, Charles Handy expõe uma dura realidade para muitas empresas: «A gestão e o controlo estão a falhar [...] Não conseguimos que as coisas aconteçam da maneira como queremos...».²⁵

Pergunta: serão a estratégia e/ou o planeamento os elementos verdadeiramente responsáveis pelos pobres resultados alcançados?

Seja qual for a resposta, os planos estratégicos escritos possuem algumas virtudes indiscutíveis nas nossas economias ocidentais:

- pragmaticamente - servem de veículo através do qual o apoio financeiro para novas empresas ou actividades é conseguido. Veja-se por exemplo o caso do PEDIP II. Qualquer empresa que deseje beneficiar dos apoios financeiros previstos, deverá apresentar ou um diagnóstico de investimento, ou um diagnóstico e opções de desenvolvimento ou um diagnóstico e análise estratégico, conforme o valor do investimento em capital fixo.²⁶ Esta virtude deriva duma razão mais profunda:

- culturalmente - servem para justificar/legitimar as decisões da administração face aos trabalhadores e accionistas da empresa e para conferir credibilidade à acção da empresa perante os credores, o Estado e as sociedade em geral.

The planning process serves both to persuade subordinates internally that a particular policy has been chosen carefully and to demonstrate to key audiences outside - shareholders or regulators - that the organization is a proper corporate citizen. [...] we need planning and finance [ao contrário dos japoneses que não usam o método dos cash-flows actualizados²⁷ e dos alemães que centram as suas preocupações no curto prazo e em problemas operacionais] to rationalize our strategic choices because these are what the dominant professional groups and cultural norms demand ... [U]se the techniques for the sake of credibility. In organizational politics, the ritual display of formal analysis will reassure superiores and impress subordinates. We [ocidentais] plan and calculate to keep up appearances.²⁸

²⁴«Os responsáveis de algumas empresas comparam com inquietação o tempo e o dinheiro consagrados à planificação e aos resultados obtidos. Eles constataam com amargura que a planificação estratégica aumenta, paradoxalmente, a vulnerabilidade da empresa aos assaltos dos concorrentes utilizando os métodos de gestão menos ortodoxos.» in JOFFRE, Patrick, KÖENIG, Gérard, «L'évolution de la Pensée Stratégique», *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1985, pág. 71.

²⁵HANDY, Charles, *A Era do Paradoxo, Dar Sentido aos Desafios do Futuro*, Colecção Pensar a Gestão, Edições CETOP, 1994, pág. 23.

²⁶vide por ex.: alínea c), n.º 1 do art.º 6º do Despacho Normativo n.º 548/94 - Regime de Apoio à Realização de Estratégias Empresariais Integradas.

²⁷WHITTINGTON, Richard, *What is Strategy - and does it matter?*, Routledge, London, 1993, pág. 69.

²⁸WHITTINGTON, Richard, *What is Strategy - and does it matter?*, Routledge, London, 1993, pág. 78.

Enquanto a mudança de mentalidades preconizada por Blas Lara²⁹ não se concretizar, esta será uma utilidade importante (mas talvez hipócrita) da estratégia: «...porque el orden mecánico en que vivimos, de raíces racionalistas y materialistas, nos ha vuelto egoistas y poco solidarios.»

Sem dúvida que as sociedades mudarão. Não nos compete aqui dizer como nem para onde. Apenas pretendemos notar que aquelas virtudes poderão não ser permanentes e, mesmo que importantes, não serão suficientes para todas as empresas. Esta constatação faz-nos retornar à nossa pergunta acima: serão a estratégia e/ou o planeamento os elementos verdadeiramente responsáveis pelos pobres resultados alcançados?

As empresas de excelência de Peters e Waterman³⁰ (que souberam alargar as suas ferramentas de gestão para além dos domínios da estratégia e da estrutura³¹, no total dum conjunto de 7 ferramentas, designado por modelo 7S), detinham, passados 10 anos sobre o aparecimento do livro *In Search of Excellence*, uma posição no mercado inferior à de antes.³² No caso destas empresas, a estratégia pode não ser a ferramenta responsável pelos fracassos. Ou, alternativamente, pode não ser a única responsável. Obviamente, a resposta depende da ideia que se tenha de estratégia.

Prahalad e Hamel consideram a ideia dominante de estratégia correcta mas "desequilibrada":³³

1º - quanto à análise estratégica:

As análises estratégicas são como fotografias que não capturam a velocidade a que as pequenas companhias crescem e geram recursos, ignorando assim por muito tempo (demasiado tempo) a identificação de verdadeiras ameaças que só serão percebidas tarde demais, quando tomam conta do mercado e da liderança da indústria. Poderíamos redarguir: "mas as empresas têm de estar continuamente atentas aos desenvolvimentos do meio ambiente. A análise não começa em Outubro e termina em Março, por exemplo!". Simplesmente, o problema consiste em não ser possível estar-se sempre atento a tudo e todos. Mesmo uma análise estrutural (vide os capítulos 5.5 e 5.10) para identificar os actores relevantes a submeter à vigilância (entre os quais se incluem as referidas pequenas empresas) demora «longos meses»³⁴;

2º - quanto à concepção da estratégia:

Os "avanços" em estratégia dos últimos 20 anos:

²⁹LARA, Blas, «Orden y Desorden en la Empresa», *Estrategia Empresarial Ante el Caos*, Colección Empresa y Humanismo, Ediciones RIALP, Madrid, 1993, pág. 117.

³⁰Vide PETERS, Thomas J. e WATERMAN, Robert H., *Na Senda da Excelência*, Coleção Biblioteca de Economia e Gestão, n.º 2, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1987, pág. 43.

³¹Peters e Waterman fizeram parte duma equipa (em que se incluíam também Athos e Pascale) que desenvolveu o quadro 7-S. Idem, págs. 33 e 34.

³²Aliás, dum modo mais geral, «durante os últimos 10 a 20 anos, as multinacionais americanas perderam enormes parcelas de terreno estratégico para as companhias japonesas e alemãs» Cf. ROBERT, Michel, (tradução de Catarina Ferrer), «Modelo Americano no Banco dos Réus», *Exame*, Abril de 1993.

³³«[the] dominant strategy frame is not wrong, only unbalanced». (Adiante explicaremos como estes e outros autores propõem corrigir o "desequilíbrio" da estratégia.) Vide HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K., «Strategic Intent», *Harvard Business Review*, May-June 1989, pág. 77.

³⁴«...o método dos cenários pressupõe longos meses para ser aplicado, mesmo de maneira modular, limitando-se, por exemplo, a um dos seus aspectos, como a análise dos jogos dos actores [ou a análise estrutural]». in GODET, Michel, *Manual de Prospectiva Estratégica*, Coleção Gestão e Inovação, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993, pág. 47.

- 2.1 - fundam-se em bases empíricas duvidosas: «"advances" in strategy have taken the form of ever more typologies, heuristics, and laundry lists, often with dubious empirical bases.»³⁵
- 2.2 - frequentemente possuem efeitos colaterais tóxicos, pois:
- 2.2.1 - constituem «receitas estratégicas» que limitam as oportunidades para a inovação competitiva (porque assentam em conceitos standardizados como a curva de experiência, o ciclo de vida do produto, a carteira de produtos, as estratégias genéricas e/ou outras tipologias³⁶) e reduzem o número de alternativas estratégicas que a gestão pode considerar (porque actuam como um "peneira do possível ou praticável" enquanto nas empresas de sucesso japonesas é permitida uma ambição muito maior);
 - 2.2.2 - criam uma preferência pela venda de negócios em vez da sua defesa; e
 - 2.2.3 - fornecem estratégias previsíveis que os rivais facilmente descodificam (porque conhecem os mesmos modelos);
- 2.3 - entendem a estratégia como um «exercício de posicionamento» em que as posições alternativas são avaliadas pela forma como se ajustam à estrutura do mercado.

Se a estrutura do mercado reflecte as forças do líder, esta concepção da estratégia implica a aceitação das regras por ele ditadas. Isto é suicídio! É o mesmo que jogar o rei de trunfo quando sabemos que o adversário pode e vai jogar o ás.

Desta forma, os mapas de posicionamento, como os de Porter, podem ser ratoeiras mortíferas e os conceitos, como os de indústria em maturidade ou em declínio, são apenas "grandes" definições. Veja-se o caso, citado por Prahalad e Hamel, da indústria de aparelhos de televisão, cujo domínio transitou dos americanos para os japoneses. Os americanos julgaram que a indústria se encontrava na fase de declínio, desinteressaram-se dela (da sua posição) e os japoneses aproveitaram, acabando por mostrar que: «...it's not the industry that is mature, but the executives conception of the industry.»

Considerando estas irracionalidades, Prahalad e Hamel defendem que «o objectivo da estratégia não é encontrar um nicho dentro do espaço da indústria existente, mas a criação de um novo espaço que seja unicamente adequado às forças da empresa, o qual se encontra fora do mapa».³⁷

À semelhança destes dois autores, o consultor Michel Robert³⁸ aponta erros dos gurus da Estratégia e faz sugestões:

1 - «...nenhuma empresa tem meios ou capacidade para [vigiar] e competir com todos os seus adversários, nem deve tentar fazê-lo», pois, «em certos casos, a concorrência é irrelevante».

³⁵«os "progressos" da estratégia têm tomado a forma de tipologias, heurísticas e "listas de lavanderia", com bases empíricas duvidosas.» PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary, «Strategic Intent», *Harvard Business Review*, May-June 1989, pág. 72.

³⁶«A company may have 40 business and only four strategies - invest, hold, harvest, or divest.» In PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary, «Strategic Intent», *Harvard Business Review*, May-June 1989.

³⁷Tradução de um trecho de PRAHALAD, C.K., HAMEL, op. cit.

³⁸ROBERT, Michel, «A Tática de Patton», *Fortuna*, Novembro de 1994.

«Em vez disso [...] deve ter em mente alguns concorrentes chave e garantir a vitória em relação a esses.»³⁹

2 - «...a maioria dos gurus das táticas competitivas, que pregam o conceito do ataque às fraquezas do adversário, estão errados.» Porque o ataque obriga os concorrentes a reforçar-se e não proporciona à empresa atacante mais que alguns ganhos marginais temporários. Para ter sucesso ela precisa atacar as forças, as áreas de excelência dos principais concorrentes.⁴⁰ Isto exige engenho, criatividade e inovação.⁴¹

Por seu turno, o professor e consultor europeu Manfred Perlitz⁴² vem, quase quatro anos depois de Hamel e Prahalad, concordar implicitamente com algumas destas ideias. Aspectos importantes que sublinha são:

1 - o perigo dos "estereótipos estratégicos" ou "estratégias pré-fabricadas" - idealizações generalistas de estratégias inventadas, implementadas por empresas de sucesso e difundidas nos meios de comunicação da especialidade como modelos a seguir por todas as empresas - que produzem, via imitação, organizações e estruturas estereotipadas, cuja principal característica é a de diminuir ou arruinar totalmente a capacidade dos empregados para dar um contributo inovador à organização;

2 - o efeito de imitação das estratégias conduz, na melhor das hipóteses para os imitadores, a uma repartição dos benefícios por todas as empresas quantas utilizam a mesma estratégia, mas quase sempre o benefício vai, segundo Prahalad e Porter, para o inovador;

3 - a importância do processo colectivo de concepção, como uma forma de:

- (a) captar toda (!?) a inteligência da organização, factor indispensável à formulação de uma *estratégia inovadora*;
- (b) evitar os problemas de interpretação da estratégia aos vários níveis da organização e, portanto, de
- (c) evitar problemas de implementação; e, na nossa opinião é, também, uma forma de .
- (d) facilitar a integração de uma nova estratégia na cultura, identidade, filosofia ou sentido de missão da empresa.

4 - a conclusão de que a melhor "estratégia", no respeitante à estratégia da empresa, é ser inovadora ao nível da sua concepção e implementação. Em vez de se limitar a inovar, quando o faz, ao nível dos produtos, do marketing ou de qualquer outro elemento diferenciador, o estra-

³⁹James Moore tenta o movimento contrário, ampliando a base de análise. A empresa deve considerar-se inserida num *business ecosystem* (ecossistema negocial), que atravessa um conjunto de indústrias e onde todas as empresas "co-evoluem" em intermináveis ciclos de relações recíprocas. As transformações numa indústria (tal como numa espécie natural) obrigam a um conjunto de mudanças noutras indústrias do ecossistema negocial, de modo a sobreviverem pelo processo de selecção natural. Assim inserida neste contexto, uma empresa deve conhecer muito bem as mudanças em todo o seu ecossistema e nos outros. Nas palavras de Moore: «...it's competition among business ecosystems, not individual companies, that's largely fueling today's industrial transformation. Managers can't afford to ignore the birth of new ecosystems or the competition among those that already exist.» In MOORE, James, «Predators and Prey: A New Ecology of Competition», *Harvard Business Review*, May-June, 1993.

⁴⁰Em certos casos, forças são fraquezas; do mesmo modo que se podem transformar ameaças em oportunidades.

⁴¹Na nossa opinião nem sempre deverá ser assim, embora tenha acontecido em alguns casos reais que este consultor recorda. Pensamos que quando alguém ataca o líder da indústria deve adoptar esta abordagem. Mas se for o líder da indústria a responder, pode bastar-lhe socorrer-se da sua superioridade em recursos financeiros.

⁴²PERLITZ, Manfred, «Why Most Strategies Fail Today: The Need for Strategy Innovations», *European Management Journal*, vol. 11, n.º 1, Oxford, March 1993.

tego deve inventar uma nova estratégia. Suponha um general X, estudioso das grandes (e das pequenas) guerras do passado. Suponha também que o General Y emprega a estratégia Z contra X. Se X puder identificar a estratégia Z (por ter sido usada anteriormente), saberá como derrotar o seu adversário. Também no meio empresarial, uma vez identificada a estratégia dos competidores, ficamos na posse de informação vital para a vitória.

As técnicas e a tipologia das estratégias genéricas de Porter têm sido até aqui bastante criticadas por serem inimigas da inovação. Mas não é este homem o maior defensor da competitividade pela inovação; pela criação de sucessivas vantagens competitivas? Parece-nos agora que o discurso porteriano em defesa das estratégias genéricas, das técnicas de análise e da inovação é um discurso contraditório. O autor tenta desfazer esta contradição argumentando que as estratégias genéricas devem ser adaptadas ao caso concreto, conforme o meio industrial e a empresa em causa. Mas será isso suficiente? Não terá a estratégia genérica um antídoto genérico? Não será preciso pôr os estereótipos de parte para que se possa inovar? Será mesmo que não é possível fugir àquelas grandes estratégias genéricas?

Recentemente, Richard Normann e Rafael Ramirez⁴³ ampliaram a perspectiva Porteriana da criação de valor para o cliente. Consideram que a fórmula para o sucesso de uma empresa (para se tornar líder) consiste em muito mais que redefinir a cadeia de valor. A partir de casos reais, inferem três implicações para a estratégia:

Increasingly, successful companies do not just *add* value, they *reinvent* it. Their focus of strategic analysis is not the company or even the industry but the value-creating system itself [...].

...successful companies conceive of strategy as systematic social innovation: the continuous design and redesign of complex business systems.

[...]

- First, in a world where value occurs not in sequential chains but in complex constellations, the goal of business is not so much to make or do something of value for customers as it is to mobilize customers to take advantage of proffered density [- «a measure of the amount of information, knowledge, and other resources that an economic actor has at hand at any moment in time to leverage his or her own value creation» -] and create value *for themselves*. That is why ATM are so popular...

- Second, [...] a company's principal strategic task is the reconfiguration of its relationships and business systems.

- Third, [...] the only true source of competitive advantage is the ability to conceive the entire value-creating system and make it work. [...] It reshuffles activities among actors so that actor and activity are better matched. To win, a company must write the script, mobilize and train the players, and make the customer the final arbiter of success or failure.⁴⁴

⁴³NORMANN, Richard e RAMIREZ, Rafael, «From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy», Harvard Business Review, Jul.-Aug., 1993, pág. 69.

⁴⁴«As empresas com sucesso limitam-se cada vez menos a acrescentar valor, elas reinventam-no. O seu foco de análise estratégica não é a empresa nem a indústria, mas o próprio sistema de criação de valor [...] estas empresas concebem a estratégia como inovação social sistemática: o contínuo desenho e redesenho de complexos sistemas de negócios. [...]

- Primeiro, num mundo onde o valor ocorre não apenas em cadeias sequenciais, mas em complexas constelações, a meta do negócio não é tanto fazer algo de valor para os clientes mas mobiliza-los para o uso da densidade oferecida [- «densidade é uma medida da quantidade de informação, conhecimentos e outros recursos que um actor tem à disposição em cada momento para alavancar a sua própria criação de valor» -] e criarem valor por si próprios. É por isso que as Máquinas de Pagamento Automático são tão populares...

- Segundo, [...] a principal tarefa estratégica duma empresa consiste na reconfiguração das suas relações e sistemas de negócios.

James Moore expressa opinião próxima destas. Considera a empresa inserida num largo "ecossistema negocial" que atravessa várias indústrias e questiona-se acerca de como poderá o líder do ecossistema (ex.: IBM, Apple, Ford, ... a AutoEuropa em Portugal), cujo papel é avaliado por todos os membros, orientá-los e a si próprio por uma via de futuro partilhado em que todos lucrem.

How is it that a company can create an entirely new business community - like IBM in personal computers - and then [keep] control and profitability in that same business?⁴⁵

A solução é, talvez, um pouco menos radical que a de Normann e Ramirez: a empresa deve ter uma postura diferente, consoante o estágio de evolução em que se encontra o ecossistema. Esta postura pode ser definida em termos das respostas a alguns desafios colocados à empresa: desafios cooperativos e desafios competitivos. O quadro seguinte resume as posturas de resposta aos desafios de cada fase.

As fases da evolução do ecossistema negocial e os desafios que colocam.

FASES	DESAFIOS COOPERATIVOS	DESAFIOS COMPETITIVOS
Nascimento	Trabalhar com clientes e fornecedores para definir a nova fórmula de valor em torno duma semente de inovação.	Proteger as suas ideias de outros que podem querer definir ofertas semelhantes Prender os principais clientes, fornecedores e canais.
Expansão	Levar a nova oferta para um amplo mercado, trabalhando com fornecedores e parceiros para ampliar a oferta e alcançar a máxima cobertura do mercado.	Derrotar implementações alternativas de ideias semelhantes. Assegurar que a oferta constitui o padrão de mercado na sua classe através do domínio de segmentos de mercado chave.
Liderança	Oferecer uma visão para o futuro que encoraje fornecedores e clientes a trabalhar em conjunto no sentido de continuar a melhorar a oferta.	Manter um forte poder negocial em relação a outros jogadores do ecossistema, incluindo clientes chave e fornecedores importantes.
Auto-Renovação	Trabalhar com inovadores para trazer novas ideias ao ecossistema existente	Manter altas barreiras à entrada de modo a impedir os inovadores de construir ecossistemas alternativos. Manter altos custos de mudança para ganhar o tempo necessário à incorporação de novas ideias nos produtos.

(Traduzido e adaptado de James Moore)

• Terceiro, [...] a única fonte verdadeira de vantagem competitiva é a habilidade para conceber um sistema completo de criação de valor e pô-lo a funcionar. [...] Redistribuir as actividades entre os actores de modo que cada actor e actividade encaixem melhor. Para vencer, a empresa deverá escrever o argumento, mobilizar e treinar os actores, e tornar os clientes os árbitros finais do sucesso ou fracasso.»

Comentário: No seu último livro, Porter aconselha as empresas a tentar *melhorar o seu ambiente competitivo nacional*, por meio de investimentos em infra-estruturas, apoio à formação de recursos humanos e ao progresso do conhecimento científico. Afirma também que a vantagem competitiva é função da competência da empresa para gerir todo o sistema de valor em que se insere. Daqui às sugestões de Normann e Ramirez é um passo. Vide PORTER, Michael E., *A Vantagem Competitiva das Nações*, págs. 53 e 663.

⁴⁵MOORE, James, «Predators and Prey: A New Ecology of Competition», *Harvard Business Review*, May-June, 1993, pág. 76.

No fundo, em síntese, trata-se de retomar o conselho anterior: se quer ser o líder, não aceite as regras do jogo ditadas pelo líder actual, redefina-as. Se é e quer continuar líder, redefina-as também.

Estas e outras opiniões críticas conduzem-nos à necessidade de uma atitude filosófica de interrogação permanente, que possa levar o estrategista a um estágio de mais completa e antecipada compreensão do meio. Esta atitude parece ser a única capaz de permitir a concepção criativa da estratégia da organização.

Todavia,

...as pressões a que está sujeito um [estrategista, levam-no] a ser superficial nas suas actividades - sobrecarregar-se com trabalho, encorajar as interrupções constantes [por parte dos colaboradores da organização], reagir rapidamente a todos os estímulos, procurar o concreto e evitar o abstracto, tomar decisões a pouco e pouco, e fazer tudo abruptamente. [...] o perigo no trabalho gestor, é de haver uma reacção idêntica (ou seja, abrupta) a todas as questões, o que pode levá-lo a nunca completar o "puzzle" dos pequenos fragmentos de informação coligidos de maneira a formarem um quadro compreensível do seu mundo.⁴⁶

O gestor tem de recorrer a uma extensa rede informal de contactos internos e externos, na qual recolhe fragmentos de informação, detalhes importantes, inclusivamente boatos, para formar o seu próprio modelo do mundo. As interrupções frequentes do seu trabalho e da sua concentração são imprescindíveis para a recolha da informação, mas dificultam o desenvolvimento do modelo. O gestor não tem muito tempo para estudar filosofia, mas deve fazer um esforço para se interrogar permanentemente acerca da justeza do seu modelo conceptual do mundo. Os fragmentos de informação que vai recebendo podem constituir um estímulo para manter essa interrogação.⁴⁷

Com as devidas adaptações, nomeadamente no que respeita a meios e finalidades, os princípios da guerra podem ser (juntamente com o modelo) úteis à criação duma estratégia única.

Segundo Gil Fiévet⁴⁸, muitos generais terão rejeitado a existência de princípios da guerra. Para Clausewitz⁴⁹ e Fiévet, tais princípios existem efectivamente, mas não têm uma aplicação directa, linear ou rotineira. Na empresa isso também é verdade!?

Os princípios mais relevantes formam, na perspectiva de Fiévet, um sistema integrado de elementos interdependentes e potenciadores.

Actualmente, são três os princípios ensinados nas escolas militares:

- o princípio da concentração de esforços;

⁴⁶MINTZBERG, Henry, «The Manager's Job: Folklore and Fact», Harvard Business Review, Jul.-Aug. 1975, traduzido e adaptado pelo Prof. Correia Jesuino, págs. 22 e 23.

⁴⁷Os capítulos 7.3 e 7.4 enquadram e desenvolvem esta perspectiva.

⁴⁸FIÉVET, General Gil, Da Estratégia Militar à Estratégia Empresarial, Editorial Inquérito, 1993, pág. 22.

Vejam-se, também, as «Regras da Estratégia» de Cuno Pümpin e os princípios ou «critérios de eficácia da estratégia», reunidos por J. B. Quinn, inspirados na literatura militar. PÜMPIN, Cuno, Estratégia Empresarial, Como Conquistar Posições de Excelência Estratégica, Edição MONITOR - Projectos de Edições, Lda., 1ª Edição, 1989, pág. 17. e QUINN, James Brian, «Strategies for Change», in MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian, The Strategy Process, Prentice Hall, 1988.

⁴⁹Clausewitz distingue, claramente, princípios e leis: «Princípio é igualmente uma lei para a acção, só que não tem o significado definitivo formal, mas tem apenas o espírito e sentido da lei para conceder ao julgamento mais liberdade de aplicação [...]. O conceito de lei em relação à acção não pode ser utilizado na teoria da condução da guerra, porque, devido à variedade e diversidade dos fenómenos, não há nela qualquer determinação de natureza tão geral que mereça o nome de lei.

Mas princípios, regras, instruções e métodos são conceitos indispensáveis...» In CLAUSEWITZ, General Carl von, Da Guerra, Livros de Bolso, n.º 330, Europa América, págs. 123 a 125.

- o princípio da liberdade de acção;
- o princípio da economia de forças.

Economia de esforços significa que as forças militares (ou a empresa e o conjunto dos seus recursos) devem poder agir como um líquido animado por um espírito.⁵⁰ Flexível, este líquido é capaz de tomar sucessivas formas diferentes que (1) concentrem instantaneamente todas as forças nos pontos fracos do oponente, (2) recuem; (3) tomem posições dissuasoras ou enganadoras, etc.

O princípio da economia de esforços congrega os outros dois, isto é, supõe e permite a liberdade para agir e a concentração de esforços. Ele é sinónimo de uma grande flexibilidade, de uma boa logística, de um bom sistema de informação e contra-informação, e de uma forte motivação das tropas pelo exemplo superior, pela participação e pela descentralização.

Mas para que a aplicação dos princípios proporcione os resultados esperados, deve dar prioridade à inovação estratégica. A inovação estratégica consiste numa nova maneira de ver e usar os princípios em cada nova circunstância (em cada nova batalha ou competição), pois:

- que os princípios não são métodos nem receitas;
- [...] cada problema que surge é específico; [e]
- [...] cada solução deve ser adaptada, realista, inventiva.

O método estratégico só pode ser criativo. [A aplicação dos princípios só pode ser criativa.] Neste ponto todos os grandes estrategos estão de acordo. [...]

Homem de pensamento e acção, rejeitando métodos e receitas, pragmático e possuidor de um sentido agudo do concreto, voluntário e dinâmico, o estratego, por todas estas qualidades, dá vida ao processo estratégico, imprimindo a sua marca pessoal na acção.⁵¹

A definição de estratégia artesanal ou *Crafting Strategy* de Mintzberg é um reflexo das limitações intelectuais humanas e da impossibilidade de tudo prever, mas é-o também da necessidade contínua de se interrogar sobre o meio e de se ser criativo.

Ainda assim, face a todas estas opiniões, coloca-se a questão: será que os modelos de análise oferecidos pela literatura e usados rotineiramente não têm nenhuma utilidade? Pensamos que eles têm utilidade. Podem, designadamente:

- servir para ajudar a prever os movimentos das empresas que os seguem;
- servir, se isso for exequível, para iludir a concorrência até ao momento desejado;
- servir para fazer a familiarização dos estudantes com os conceitos da análise estratégica;⁵²

⁵⁰ «Um exército é como a água. [...] Pode comparar-se um exército com a água, pois assim como a água corrente evita as alturas e procura os pontos baixos, um exército evita a força e ataca os pontos fracos. Tal como a água molda o seu correr de acordo com o solo, também um exército consegue a vitória de acordo com a situação do inimigo. A água não tem forma constante. Na guerra também não existem condições constantes.»

Vide TZU, Sun, *A Arte da Guerra*, Col. Livros de Bolso, Europa-América, págs. 71 e 81.

⁵¹ FIÉVET, General Gil, *Da Estratégia Militar à Estratégia Empresarial*, Editorial Inquérito, 1993, págs. 46 e 207.

⁵² Joffre salienta que a inegável qualidade pedagógica das matrizes explica o acolhimento favorável que lhes reservaram as grandes empresas. E, segundo Godet, as matrizes McKinsey, BCG1 e ADL praticamente já não são usadas pelos que as conceberam, mas são ensinados nas escolas mais do que nunca e têm aí uma utilidade indiscutível. Vide GODET, Michel, *Manual de Prospectiva Estratégica*, Coleção Gestão e Inovação, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993 e JOFFRE, Patrick, KENIG, Gérard, «L'évolution de la Pensée Stratégique», *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1985, pág. 69.

- servir para construir planos ou conceber estratégias, correndo as empresas utilizadoras os riscos destacados; ou

- ajudar a ordenar o processo de pensamento estratégico, não substituindo, todavia, uma análise mais completa e cuidada, o senso comum, o instinto e o julgamento do gestor. Se o fizerem, poderão acarretar perigosas consequências.⁵³

Feito este ponto, para nós essencial, sobre a utilidade e a natureza da estratégia, especifiquemo-lo um pouco mais. Para tal, retomamos novamente Prahalad e Hamel.

Estes autores defendem que as empresas devem possuir uma *STRATEGIC INTENT*. Uma intenção, desígnio ou visão estratégica. O conceito de *strategic intent* possui, de acordo com os seus teorizadores, quatro características:⁵⁴

- 1 - captura o constituinte da essência da vitória, por exemplo: «cercar a Caterpillar»; «vencer a Xerox» ou «por ao alcance de todos uma Coca-Cola»;
- 2 - define um objectivo ou ambição que permite conseguir, renovar e manter por muitos anos o envolvimento, o esforço e a dedicação do pessoal. Constitui para os colaboradores da organização um (o único) objectivo por que vale a pena lutar. (Não é o caso da "intenção" subjacente às empresas ocidentais: "devemos trabalhar para tornar os accionistas mais ricos". Segundo Prahalad e Hamel: «Financial targets and vague mission statements just cannot provide the consistent direction that is prerequisite for winning a global competitive war.»)⁵⁵
- 3 - é estável ao longo do tempo. Proporciona consistência às acções de curto e médio prazos, mas deixa liberdade para reinterpretação à medida que novas oportunidades surgem.
- 4 - cria um hiato entre a ambição (ou intenção) e aquilo que é possível atingir com os recursos da organização. O hiato só pode ser superado pela criatividade que alavanca os recursos.

Hinterhuber e Popp, por seu turno, consideram indispensável ter uma **visão** do negócio que se quer criar (uma intenção!?). Para eles a visão não é um objectivo, mas uma **orientação**. Quando se é capaz de dizê-la em poucas frases, torna-se na **filosofia** de empresa, o seu **credo ideológico**, semente da cultura da empresa. Mas Hinterhuber e Popp definem ainda um outro conceito indispensável: o de estratégia. A estratégia é «the evolution of the original guiding idea [visão ou *strategic intent*] according to continually changing circumstances».⁵⁶ Parece, portanto, que a empresa precisa de algo mais que uma intenção estratégica, visão ou filosofia de negócio. Nesse "algo" inclui-se a estratégia.

⁵³Vide SEEGER, John, «Reversing the Images of BCG's Growth/Share Matrix», in MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian, *The Strategy Process*, Prentice Hall, 1988.

⁵⁴HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K., «Strategic Intent», *Harvard Business Review*, May-June 1989, pág. 64 a 67.

⁵⁵Vide HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K., «Strategic Intent», *Harvard Business Review*, May-June 1989, pág. 76.

⁵⁶HINTERHUBER, Hans H., POPP, Wolfgang, *Are You a Strategist or Just a Manager?*, Harvard Business Review, January-February, 1992.

Talvez seja devido a esta necessidade e à confusão estabelecida entre o conceito de *strategic intent* e o de estratégia, definido por Prahalad e Hamel num artigo posterior⁵⁷, que estes autores parecem pôr o primeiro conceito de parte. Defendem, num terceiro artigo,⁵⁸ que a empresa se deve preocupar com o desenvolvimento de um ponto de vista sobre o futuro que seja partilhado, distintivo e inovador. Rejeitam a reestruturação, o *downsizing*, a reengenharia, o *benchmarking* (implicitamente) e todas as estratégias de imitação ou orientadas para a conservação do passado. A empresa deve pensar nos conceitos de produtos, competências e alianças estratégicas de futuro. Isto é, deve criar uma "antevisão" do futuro.

Antevisão distingue-se de visão (e de intenção!?). Enquanto que a visão é um sonho ou "aparição", a antevisão é uma síntese de visões individuais dos trabalhadores, que se apoia na inspiração, discernimento, perspicácia e profundo conhecimento do mundo envolvente.⁵⁹ O desenvolvimento dum ponto de vista do futuro pressupõe um debate contínuo na empresa. Esta antevisão é naturalmente inovadora e prospectiva, no sentido de que não se limita a projectar tendências do passado mas orienta a criação dum futuro diferente.

O exposto parece sugerir que a estratégia:

1 - pode conter ou ser desenvolvida a partir duma missão, duma intenção, duma visão ou duma antevisão;

2 - é *a priori* demasiado complexa para permitir que se enumerem todas as classificações ou tipologias;

3 - é preferencialmente criativa, pode emergir ou não, e muitas vezes deve provocar uma ruptura com os modelos, conceitos (preconceitos) e práticas estabelecidas;

4 - pode ser formulada a partir de um conjunto inúmero de variáveis e, numa empresa concreta, a mais esquecida dessas variáveis pode ser prioritária, no sentido de permitir alcançar a vantagem competitiva essencial ao sucesso.⁶⁰

Não é nosso desejo apresentar uma lógica desconcertante. Mas, mesmo que seja o caso de tomar uma posição em defesa da estratégia, não é consciencioso ignorar a sua perspectiva mais crítica. Finalizamos, assim, o capítulo com a opinião de Oliver Williamson e alguns comentários.

As razões críticas de Williamson fundam-se na *transaction cost economics* (economia do custo das transacções). Segundo Williamson, este ramo da economia ilumina uma ampla gama de problemas relacionados com a eficiência económica e permite concluir que a estratégia é útil apenas para uma minoria de empresas com poder de mercado, enquanto que a racionalidade económica é a melhor estratégia para todas.⁶¹ Como exemplo, o autor explica que o sucesso dos japoneses se deve, não à estratégia, mas à perseguição da eficiência económica.

⁵⁷A estratégia é o que alavanca os recursos. Vide PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary, «Strategy as Stretch and Leverage», *Harvard Business Review*, March-April, 1993.

⁵⁸HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K., «Competing for the Future», *Harvard Business Review*, July-August, 1994.

⁵⁹Parece-nos um conceito ambicioso e, talvez, utópico como outros que já vimos.

⁶⁰Estes quatro aspectos são integrados no "modelo" contingencial da estratégia.

⁶¹ «Although transaction cost economizing does not exhaust all that is germane to business strategy, it fundamentally implicates [...] the proposition that 'economy is the best strategy'.» («Apesar de a economia do custo das transacções não cobrir tudo o que diz respeito à estratégia empresarial, ela implica fundamentalmente [...] a proposição de que 'a economia é a melhor estratégia'»). In WILLIAMSON, Oliver, «Strategizing, Economizing, and Economic Organization», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pág. 87.

Recuemos um pouco e vejamos quais os pressupostos deste ramo da economia.

- 1 - A unidade de análise é a transacção ou o acordo negocial.
- 2 - O homem é racionalmente limitado e oportunista (procura alcançar os seus objectivos próprios).
- 3 - Algumas das suas transacções são marcadas pela incerteza.
- 4 - Devido à incerteza, os contratos de longo prazo são incompletos.
- 5 - As omissões destes contratos são erros que se revelam, a longo prazo, largamente prejudiciais.⁶²

Partindo destes pressupostos, Williamson considera que os principais problemas da empresa se originam nos custos excessivos com:

- desperdícios;
- excesso de burocracia e de burocratas; e
- ociosidade dos recursos.

Os custos excessivos não contribuem significativamente para a performance da empresa, aproveitando apenas a alguns burocratas. A causa principal dos custos inúteis reside na incapacidade do gestor. Na verdade, a diferença entre empresas com e sem sucesso pode encontrar-se na forma como estes homens organizam a sua empresa, motivam, controlam e fazem as ligações contratuais inter-empresas (com fornecedores, com subcontratados, com clientes, etc) e intra-empresa (com empregados e com administradores).

Muitas ineficiências (custos excessivos) podem surgir destes ligações contratuais. Fazer estratégia custa dinheiro, onera excessivamente a actividade normal e os projectos de investimento da empresa porque, nomeadamente, implica a realização de contratos de longo prazo; implica a contratação de burocratas e a aceitação de alguma burocracia. Assim, por exemplo, quando se escolhem e realizam (contratualmente) estratégias de integração vertical ou horizontal, de aquisição de empresas, de alianças estratégica, de escolha do rácio entre capital próprio e alheio, etc, podem incorrer-se em muitos erros contratuais com custos improdutivos.

Só os melhores gestores conseguem, inteligentemente, eliminar as ineficiências e os erros dos contratos de longo prazo. A esta eliminação, assegurada essencialmente pela adaptação à mudança, pela coordenação dos recursos e pelo ajustamento contratual, chama Williamson de *first-order economizing* (realização de economias de primeira ordem). Na sua opinião, e apesar de serem as economias mais vultuosas, não lhes tem sido dada a devida importância pelos economistas em geral (pelos estrategos e pelos teóricos da estratégia). A conclusão a extrair daqui é que se o gestor não é capaz de eliminar as ineficiências destes contratos, deve evitá-los. Quer dizer, deve evitar fazer estratégia.

Parte dos economistas ignoram as limitações da racionalidade humana, a necessidade de coordenação interna e as economias de primeira ordem. Ignoram, também, que a estratégia tem os seus próprios custos e limitações.⁶³ Só para as empresas com poder de mercado faz sentido ter uma estratégia e envolver-se politicamente, ao passo que a eficiência económica é imprescindível a todas. É, aliás, a melhor estratégia.

⁶²«...transaction cost economics maintains that all long-term contracts are unavoidably incomplete and pose contractual hazards.» («...a economia do custo das transacções sustenta que os contratos de longo prazo são inevitavelmente incompletos e expõe os perigos contratuais.») In WILLIAMSON, Oliver, «Strategizing, Economizing, and Economic Organization», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pág. 89.

⁶³Burocratas em excesso serão, por exemplo, aqueles que se ocupam da análise e planeamento estratégico.

Assim, segundo Williamson, a importância deste ramo da economia para o estudo da estratégia reside na sua capacidade de:

- analisar as dificuldades contratuais que podem ser causa de ineficiências de primeira ordem e de

- ajudar a resolver a **miopia da gestão estratégica**.⁶⁴

Esta perspectiva merece-nos, a terminar, os seguintes comentários:

- a adaptação pode ser sinónimo de imitação, que é quase sempre, na melhor das hipóteses, uma estratégia para o segundo lugar. Nos ambientes altamente concorrenciais de Porter, é suicídio.

- a eficiência económica dos recursos da empresa pode implicar a sua transferência para outra actividade. A escolha da nova actividade é uma decisão de natureza estratégica. Poderemos efectivamente deixar a estratégia apenas às empresas com poder de mercado?

- Em concorrência perfeita, ao contrário do que sucede nos mercados oligopolistas, nenhum produtor é, segundo a teoria económica, capaz de modificar as condições da concorrência (nenhum produtor tem poder de mercado). Todavia, não existem mercados perfeitos. Mesmo que, por exemplo, a informação circule livremente, nem todos a interpretam da mesma forma. Assim, haverá quase sempre a oportunidade para algum dos produtores modificar as regras do jogo, mediante uma estratégia inovadora. Portanto, reformulando a opinião de Williamson, a nossa percepção é que quanto menor o número de jogadores intervenientes no mercado, mais evidente será a importância da estratégia. Não queremos dizer que seja, de facto, mais importante, pois, num mercado próximo da concorrência perfeita, as consequências de uma estratégia inovadora podem revolucioná-lo completamente, em especial, no que respeita à concentração dos jogadores.

Poderemos, então, negar a utilidade da estratégia para **todas** as empresas?

⁶⁴«Many of the errors of strategic reasoning can be avoided by approaching the problem of economic organization as one of [the transaction cost economics].» («Muitos dos erros do raciocínio estratégico podem ser evitados encarando os problemas sob a perspectiva [da economia do custo das transacções].») In WILLIAMSON, Oliver, «Strategizing, Economizing, and Economic Organization», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pág. 81.

~~~~«7»~~~~ CONCLUSÃO ~~~~~

7.1 - O que não é/não deve ser a estratégia

Na nossa pesquisa encontramos muitas opiniões diferentes sobre o que não é/não deve ser a estratégia. As mais relevantes parecem-nos ser as de que a estratégia:

- não é uma qualquer decisão importante. Embora tenhamos, actualmente, a tendência de empregar com frequência as palavras "estratégia" e "estratégico" para nos referirmos a um conjunto de aspectos importantes da empresa, Martinet e Gil Fiévet advertem: nem todas as decisões importantes são decisões estratégicas. Recorrendo ao exemplo de Martinet¹, é muito importante dar informações a um cliente, mas isso faz parte das operações normais da empresa. Para este autor, as características das decisões estratégicas são claras² e o «laxismo verbal [em torno das referidas palavras] não é de natureza a facilitar a reflexão sobre o assunto; [mas] destruidor do verdadeiro sentido daquilo que é realmente a estratégia»;³

- não é um produto exclusivo do homem.⁴ Animais e plantas utilizam estratégias diferentes para a caça, sobrevivência e reprodução. Na empresa, ela pode, também, resultar ou, no mínimo, ser influenciada por valores, acções e declarações imponderadas, impensadas, inconscientes, até (?), formando um padrão que só à posteriori é perceptível e, talvez, irreversível.

- não é um plano escrito inflexível, determinado exclusivamente por um departamento de planeamento;⁵

- não deve ser totalmente explícita nem encoberta;⁶

- não é o vazio de uma ausência total de orientação (mesmo a perspectiva evolucionista - vide cap. 4.4.1 - pode ser entendida como uma estratégia de busca permanente da eficiência económica);

- não é, segundo Porter⁷: (1) a reestruturação só por si; (2) a aquisição de concorrentes só por si; (3) o estabelecimento de alianças, como forma de resolução de conflitos; (4) a diversificação para negócios que não potenciem vantagens competitivas; e (5) a imitação de estratégias de

¹MARTINET, Alain-Charles, Estratégia, Edições Sílabo, 1992, pág. 11.

²Uma larga maioria de autores não questiona estas características. Vide: MARTINET, Alain-Charles, Estratégia, Edições Sílabo, 1992, pág. 15 e MINTZBERG, Henry, RAISINGHANI, Duru e THÉORÉ, André, «The Structure of "Unstructured" Decision Processes», Administrative Science Quarterly, Vol. 21, June 1976, pág. 246.

³FIÉVET, General Gil, Da Estratégia Militar à Estratégia Empresarial, Editorial Inquérito, 1993, pág. 259.

⁴«Táctica/Estratégia», in Enciclopédia, vol. 14 subordinado ao tema Estado-Guerra, Einaudi, Torino, ed. port., vol. 14, Imprensa Nacional - Casa da Moeda, Lisboa, Lisboa, pág. 374.

⁵Vide, por exemplo, MINTZBERG, Henry, «The Fall and Rise of Strategic Planning», Harvard Business Review, Vol. 72, No. 1, January - February, 1994.

⁶GODET, M., Manual de Prospectiva Estratégica, págs. 231 e 238.

⁷PORTER, M., «Corporate Strategy», The Economist, 23 Maio, 1987.

concorrentes (aqui incluiríamos, provavelmente, o *Benchmarking*⁸). Estes cinco exemplos não são estratégias no sentido de que não têm na sua base uma reflexão estratégica ou não geram vantagens competitivas sustentáveis. Para Porter, o pensamento estratégico deve ser orientado para a criação de vantagens competitivas sustentáveis (isto é, duráveis). Parece-nos admissível a ideia de que os cinco exemplos anteriores, embora não sejam por si só estratégias, possam ser elementos úteis à formulação da estratégia empresarial ou ao desenvolvimento de vantagens competitivas.

Convém ainda fazer uma ressalva. Baumol⁹ chamou a atenção para o valor da imitação, desprezada por Schumpeter (e por Porter). Nem sempre ela é uma fraca estratégia. Se a empresa não está ao alcance da concorrência (como sucede em economias protegidas, em pequenos negócios locais ou, em parte, no *franchising*), a estratégia mimética pode representar uma opção excelente. Drucker confirma: «aquilo a que por vezes um pouco zombeteiramente se chama imitação criativa é uma estratégia empresarial perfeitamente decente e frequentemente bem-sucedida.»¹⁰

- não se pode orientar (em exclusivo) por uma análise competitiva como a de Porter, avisam Prahalad e Perlitz, sob pena de ser reactiva e/ou imitadora (vide cap. 6);

- não deve ser um discurso, marcado pela simplicidade tecnocrática, acerca das coisas a fazer, sem referência a quem e por que razões são feitas. Para Levitt¹¹, várias ortodoxias da estratégia se têm sucedido clamando sempre a sua superioridade, mas ignorando a necessidade duma referência explícita aos clientes e ao marketing.

Because all business strategies are tightly dependent on customers, it makes sense to be explicit about what it takes to attract and hold them. [...] A strategy that doesn't speak explicitly about customers and the competitive environment will surely fail to generate and sustain a proper level of customer and competitive consciousness in your company, especially in the important nooks and crannies where the real work gets done.

Segundo Levitt, os meios como a qualidade e a quota de mercado tornam-se fins que substituem a atenção aos clientes. Por isso, muitas empresas redescobrem o marketing demasiado tarde e apenas quando as crises se avizinham! Aparentemente, sobrevivem por os seus concorrentes cometerem exactamente o mesmo erro. O conselho de Levitt é que é mais fácil e seguro manter a atenção permanente aos clientes do que fazê-lo já em crise.

Handy também se debruça sobre o problema. Todas as organizações, diz ele,

terão de responder às mesmas difíceis perguntas - para que é este negócio, e a quem pertence? Somos nós que trabalhamos nestas actividades, sejam elas sociais ou comerciais, os seus instrumentos ou algo mais que isso? Quais são os nossos direitos, e quais, reciprocamente, as nossas responsabilidades? [...]

⁸Para uma opinião contrastante vide WATSON, Gregory H., Benchmarking Estratégico, Makron Books do Brasil, Editora McGraw-Hill, São Paulo, 1994, pág. XX.

⁹BAUMOL, William J., Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Imitative: or the Rule of the Rules of the Game, March 1988.

¹⁰DRUCKER, Peter F., Inovação e Gestão, uma Nova Conceção de Estratégia de Empresa, 3ª Ed., Col. Biblioteca de Gestão Moderna, Editorial Presença, Lisboa, 1989, pág. 45.

¹¹LEVITT, Theodore, Thinking about Management, pág 114.

"Excelência" e "Qualidade" são o género de palavras certas, mas estas palavras têm perdido o brilho em demasiadas organizações. Foram frequentemente sinónimos de cortar nos custos ou no pessoal...»¹²

Em poucas palavras: a estratégia não deve ignorar mas considerar explicitamente os *stakeholders* da empresa.

- não se apoia somente na cooperação nem exclusivamente na competição;¹³

- «is not a race to occupy one desirable position, but a more textured problem in which many positions are chosen or created»;¹⁴

- não é independente das questões relativas à estrutura e à organização. As questões da estrutura e da organização parecem hoje (pela mão da reengenharia, da reestruturação, do *downsizing* e do *rightsizing*) querer alcançar o lugar de maior destaque entre as preocupações dos dirigentes das empresas. Enquanto que para a «maioria dos autores»¹⁵ estas questões fazem parte integrante da estratégia, para alguns ilustres autores (nomeadamente, Thomas Peters, Campbell, Devine e Young, Godet¹⁶ e a equipa Strategor) estão fora do seu domínio. Seja qual for o ponto de vista adoptado, certo é que nenhum deles ignora a importância destes aspectos e a necessidade de coexistirem harmoniosamente com ou dentro da estratégia.

- não visa a simples afectação dos recursos existentes às actividades dum *portfolio* como ensinam certos modelos. A afectação de recursos é relativamente fácil. A mais importante função do estrategista consiste em criar um hiato entre os recursos e as aspirações e conseguir alavancar/esticar os primeiros para atingir as segundas.¹⁷ Deve-se usar de criatividade para, via alavancamento, cobrir a lacuna (*gap*) entre uma ambiciosa intenção estratégica (ou antevisão) e os meios disponíveis.

- não pode servir para perpetuar uma ideologia ditada externamente. No seu livro, intitulado *Análise de Conteúdo*, Bardin faz a interpretação do horóscopo numa revista feminina e conclui que se trata:

1º - de um espelho deformador que transforma o indivíduo em herói;

2º - de um neutralizador da angústia;

3º - de um difusor de certo «sistema de valores [correspondente] à ideologia e ao modo de vida» de parte da burguesia que contribui «para o desenvolvimento do conformismo e o aumento da integração deste grupo social»;

4º - «da consagração da ideologia [...] da moderação e do autocontrolo» cuja «finalidade essencial é comparável à da ética capitalista, tal como foi definida por

¹²HANDY, Charles, *A Era do Paradoxo, Dar Sentido aos Desafios do Futuro*, Coleção Pensar a Gestão, Edições CETOP, 1994, págs. 124 e 242.

¹³OHMAE, Kenichi, «Getting Back to Strategy», *Harvard Business Review*, November-December, 1988.

¹⁴PORTER, Michael, «Towards a Dynamic Theory of Strategy», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, págs. 104 e 105.

¹⁵Vide MARTINET, Alain-Charles, *Estratégia*, Edições silabo, 1992, págs. 27 e 28.

¹⁶Para Godet, «a reactividade não é um fim em si [e] a flexibilidade sozinha não leva a parte nenhuma, é preciso saber para onde se quer ir...». Ou seja, a flexibilidade não é um objectivo e a reactividade não é uma estratégia. São, consideramos nós, elementos de uma saudável atitude de abertura, parte indispensável da atitude estratégica a adoptar em ambientes turbulentos (vide cap. 7.3). GODET, Michel, *Manual de Prospectiva Estratégica*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993, pág. 240.

¹⁷PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary, «Competing for the Future», *Harvard Business Review*, July-August, 1994 e PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary, «Strategy as Stretch and Leverage», *Harvard Business Review*, March-April, 1993.

Max Weber: [...] a busca do lucro através do investimento de uma energia controlada»;

5º - de um veículo para sugerir a existência de liberdade na construção do futuro, mas, também, para a cercear com regras de conduta.¹⁸

Não pretendemos aqui emitir qualquer opinião crítica sobre os horóscopos, mas notar que a literatura clássica da estratégia parece possuir funções semelhantes, em particular, a de perpetuar uma ideologia.¹⁹ Na nossa opinião, seja qual for essa ideologia (a capitalista, a dos accionistas ou a dos dirigentes profissionais de empresas), a estratégia dum empresa concreta não pode tentar persegui-la. A estratégia da empresa não pode apoiar-se numa ideologia que não seja a sua. Posto noutros termos, não pode perseguir uma finalidade ou uma missão que não seja a sua própria.

Integrando este ponto de vista, Goold e Campbell²⁰, apontam tudo aquilo que, em sua opinião, a estratégia da *Corporation* não pode ser:

- não pode ser condicionada por «hábitos da mente», isto é, preconceitos e estereótipos sociais, funcionais, etc; devendo refrescar-se continuamente de novas perspectivas e opiniões;

- não pode ser a perpetuação de uma ideologia ou o enriquecimento dos "barões" e das ligações dominantes na empresa, devendo centrar-se no benefício da empresa como um todo;

- não pode ser excessivamente desligada, desinteressada e "desinformada" acerca das características particulares de cada UEN, embora um certo afastamento seja imprescindível a fim de não favorecer os barões;

- não pode ser um "exercício de esperteza" em que os elementos do grupo decisor se entregam preferencialmente às críticas destrutivas, à disputa e à discussão de detalhes, afastando-se das verdadeiras questões estratégicas;

- não pode ser excessivamente burocrática nem burocratizante;²¹

- não pode ser demasiado preocupada com os negócios centrais para permitir a sua renovação e evitar o enfraquecimento dos negócios não centrais;

- não pode ser excessivamente optimista, mas precisa ser realista, ambiciosa e visionária;

- não pode ser excessivamente centrada no longo nem no curto prazo, mas equilibrar os objectivos de longo com os de curto prazo. Por exemplo, uma UEN só com produtos na fase de introdução tem necessidade de realizar investimentos vultuosos, aos quais não é possível exigir a imediata rentabilização. Assim, devem-se evitar os excessos de rigidez do controlo, adequando-o às especificidades de cada UEN;

- não pode ser marcada por mudanças frequentes ao longo do ano que desorientam e desmotivam o pessoal;

- não pode ser produto de um só homem que é ou deseja ser bajulado por alguns *yes-man*, mas pode ser o produto de um homem com visão e carisma.

¹⁸BARDIN, Laurence, Análise de Conteúdo, Edições 70, Coleção Extra, 1994, págs. 73 a 91.

¹⁹WHITTINGTON, Richard, What is Strategy - and does it matter?, Routledge, London, 1993.

²⁰GOOLD, Michael e CAMPBELL, Andrew, «Avoiding Pitfalls», Strategies and Styles, The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations, Blackwell, 1993, págs. 183 a 193.

²¹Não deve ser constituída pelos objectivos, normas, regras e procedimentos formais (escritos) dum organização burocrática; não é a cultura ou a identidade e não se limita a produzi-los, mas mantém relações de interdependência sistémica com todos estes aspectos, os quais, juntamente com a estratégia constituem, segundo Strategor, os elementos da política da empresa.

A terminar este ponto realçamos que se a estratégia não é temporalmente estável, o multifacetado processo de tomada de decisão estratégica também não o é. O processo pode mesmo mudar durante a "produção" da estratégia. Mintzberg mostra, no artigo *The Structure of "Unstructured" Decision Processes*, que os processos de tomada de decisão se desenrolam em torno de algumas rotinas; que se vão fazendo pequenas escolhas acerca de como dirigir o processo (qual a próxima rotina a realizar?) e que o processo vai ele próprio emergindo. Mostra, assim, que o processo não pode ser (totalmente) formalizado e explica que cada decisão estratégica pode resultar de um processo diferente e único. Tanto que pode ser necessário transformar a estrutura política da organização para que a coligação promotora de certa alternativa a consiga fazer aceitar. Portanto, o **processo é contingencial**.²²

7.2 - O que é a estratégia?

Alguns autores denunciam que certas publicações se apresentam como revolucionárias ou, pelo menos, como distintas e complementares, quando na verdade nada acrescentam de novo, resumindo-se a um mero rearranjo de ideias antigas sem quaisquer repercussões teóricas ou práticas, cujo único intuito é o de extrair benefícios económicos.

Após a realização de algumas leituras podemos chegar á conclusão que (existam ou não esses intuítos meramente económicos) certas obras e artigos, fazem o rearranjo ou reagrupamento de conceitos - que designaremos por básicos (de mais baixo nível), cujas definições deixam poucas dúvidas aos teóricos - em outros conceitos mais amplos - que designaremos por conceitos de alto nível ou caixas onde se "depositam" outros de alto e baixo nível e cujas definições são menos consensuais -

Vejamos dois exemplos.

1. Para Derek Abell, o desenvolvimento de mercado (uma estratégia para prolongar o ciclo de vida do produto através da conquista de novos utilizadores) pode ser entendida não como uma estratégia mas como uma redefinição do negócio da empresa (através da ampliação dos grupos de clientes a satisfazer). Todavia, Abell defende que a definição do negócio é o ponto de partida e um dos três elementos da "estratégia total" da empresa.²³

2. Enquanto a maior parte dos autores contemporâneos tenta fazer o alargamento das preocupações e dimensões estratégicas (trazendo para a estratégia as decisões respeitantes à organização, à estrutura e as dimensões sociais, éticas, tecnológicas, ecológicas, etc) outros parecem querer diminuí-las.²⁴

Há, também, casos de conceitos iguais ou semelhantes cujos símbolos (nomes) diferem. Observemos os seguintes exemplos:

1. Estratégia Competitiva (de Porter), Posição de Excelência Competitiva (de Cuno Pümpin) e Postura Competitiva (de Ansoff) ;

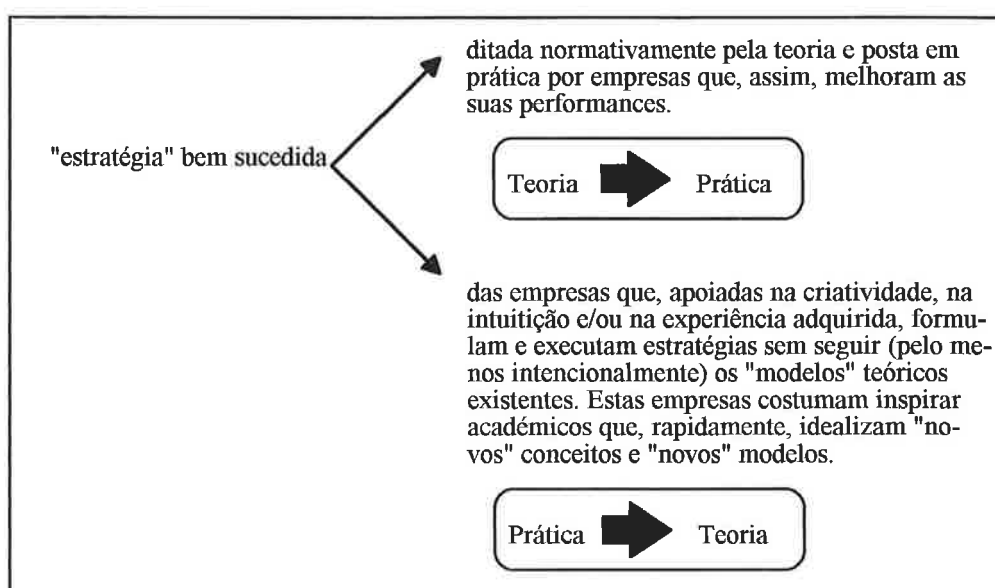
²²Para guiar o desenvolvimento do processo, a empresa tem à sua disposição inúmeros modelos, como sejam os oito processos tipo de Mintzberg, as rotinas de decisão e a árvore de decisão estratégica ansoffiana. MINTZBERG, Henry, «Five Ps for Strategy», in MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian, *The Strategy Process*, Prentice Hall, 1988, pág. 15 e MINTZBERG, Henry, RAISINGHANI, Duru e THÉORÉT, André, «The Structure of "Unstructured" Decision Processes», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, June 1976.

²³Vide ABELL, Derek F., *Definição do Negócio, Ponto de Partida do Planeamento Estratégico*, Editora Atlas, São Paulo, 1991, págs. 33 e 238.

²⁴Confrontem-se, por exemplo, as definições de Williamson, do modelo 7-S e a de Tabatoni (citada em MARTINET, *Estratégia*, pág. 28).

2. "Reengenharia", "reestruturação", "total quality management", "downsizing", "rightsizing", "empowerment", "benchmarking", "learning organization" são conceitos com nomes distintos, definidos diferentemente, consoante os autores que os adoptam. Quem os compara verifica que não existem tantas diferenças nas suas essências como os autores querem fazer parecer, porque os passos a dar e as atitudes exigidas são semelhantes. Todos aqueles conceitos visam melhorar a qualidade e baixar os custos. Todos implicam transformações da organização em termos de processos, estrutura formal e fluxos de informação. Todos exigem mais empenhamento, todos visam conceder maior liberdade aos empregados. Todos exigem uma análise da situação e procuram tornar a empresa mais flexível e próxima do cliente. As diferenças parecem resumir-se ao grau de mudança que introduzem.

Há, ainda, a possibilidade de estabelecer uma dicotomia, algo rígida e estanque, da estratégia com sucesso:



Com tão divergentes opiniões sobre o que não deve e o que deve ser a estratégia e com as diferenças de pontos de vista e, algumas vezes, de grau observadas, constatamos que é possível definir estratégia de inúmeras maneiras e dizer dela quase tudo o que se desejar. Por nossa parte, não nos preocuparemos tanto com uma definição limitada²⁵ da estratégia, porque o que é verdadeiramente importante é que no momento e nas circunstâncias particulares enfrentadas pelos decisores, nenhum dos aspectos relevantes seja esquecido. Em vez dessa definição limitada defendemos um "modelo" contingencial da estratégia.

Elemento importante desse modelo é a atitude filosófica, que abordaremos já a seguir.

²⁵«A razão pela qual toda a descrição é selectiva, falando em linhas gerais, reside no infinita riqueza e variedade dos possíveis aspectos dos factos do nosso universo. [...] a nossa descrição será sempre incompleta, uma simples selecção, aliás pequena dos factos que se oferecem para descrição.», conclui Popper²⁵ e acrescenta: «Isto mostra que não só é impossível evitar um ponto de vista selectivo como também inteiramente indesejável tentar fazê-lo, pois, se pudéssemos fazê-lo, não obteríamos uma descrição mais "objectiva", mas apenas um mero amontoado de enunciados completamente desconexos.». In POPPER, Karl, *A Sociedade Aberta e os seus Inimigos*, vol. 2, pág. 257.

7.3 - A importância da interrogação permanente ou filosófica para a estratégia.

A mudança, radical ou marginal, tornou-se a única *coisa* que não muda.

A propósito de mudança e do empresário (*entrepreneur*), Peter Drucker²⁶ afirma que:

Os empresários encaram a mudança como a norma e como algo de saudável. Geralmente, não são eles próprios a provocar a mudança. Mas - e isto define o empresário e a capacidade empresarial - *o empresário está sempre à procura da mudança, responde-lhe e explora-a como oportunidade.*

A mudança é, pois, invariável e o empresário (*entrepreneur*) é o agente capaz de a transformar em oportunidade. Responde-lhe inovando.

Segundo Bruce Henderson e Henry Mintzberg (entre outros) existem períodos de grande mudança e períodos de relativa estabilidade. Para Henderson, a mudança é introduzida, fundamentalmente, pela imaginação da estratégia. A mudança introduzida segue-se um período de estabilidade. Durante o período de estabilidade, as empresas limitam-se a fazer a adaptação às pequenas transformações da envolvente e não carecem de estratégia (não é necessário um esforço da imaginação). Segundo Mintzberg, porém, tal comportamento adaptativo em período de estabilidade significa, apenas, que o estrategista reconhece a inadequação de qualquer grande transformação da estratégia seguida pela empresa. O estrategista está sempre atento aos sinais de mudança e sabe reconhecer o momento em que deverá ser introduzida uma inovação ou uma mudança significativa da estratégia (venha ela da sua própria percepção, da dos colaboradores mais próximos, dos operacionais ou dos meios envolventes mediato e imediato (nomeadamente, dos clientes)). Assim, o estrategista nunca se liberta do seu trabalho, pois, a mudança, intensa ou marginal, é, em conjunto com os imponderáveis, uma constante.²⁷

A inovação parece, pois, ser não só a causa da mudança, como a melhor resposta da empresa durante períodos de instabilidade. Mas, a «inovação não é apenas sinónimo de tecnologia». Peter Drucker identifica²⁸ sete fontes de oportunidades inovadoras; Marc Giget defende que existem **10 Eixos de Inovação:**²⁹

- 1 - inovação social e de organização;
- 2 - inovações na gestão do pessoal de I&D;
- 3 - inovações ao nível das forças de venda;
- 4 - inovações de processo;
- 5 - inovações de distribuição;

²⁶DRUCKER, Peter F., *Inovação e Gestão, uma Nova Conceção de Estratégia de Empresa*, 3ª Ed., Col. Biblioteca de Gestão Moderna, Editorial Presença, Lisboa, 1989, págs. 39 e 40.

²⁷«Contudo, esta nem sempre foi a opinião adoptada». Vide CLAUSEWITZ, General Carl von, *Da Guerra*, Livros de Bolso, n.º 330, Europa América, págs. 43, 86 a 88 e 157; HENDERSON, Bruce D., «The Origin of Strategy», in PORTER, Michael e MONTGOMERY, Cynthia, (editores), *Strategy, Seeking and Securing Competitive Advantage*, A Harvard Business Review Book, 1991, págs. 4 e 8; e MINTZBERG, Henry, «Crafting Strategy», in PORTER, Michael e MONTGOMERY, Cynthia, (editores), *Strategy, Seeking and Securing Competitive Advantage*, A Harvard Business Review Book, 1991.

²⁸DRUCKER, Peter F., *op. cit.*

²⁹Para este autor, citado por Godet, a *inovação* e a *valorização* devem andar a par uma da outra, não se devendo, nunca, desprezar qualquer das duas. Valorizar implica baixar custos e melhorar continuamente o produto e/ou o processo. Corresponde ao que também se designa por inovação incremental. Vide GODET, Michel, *Manual de Prospectiva Estratégica*, Colecção Gestão e Inovação, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993, pág. 331.

- 6 - inovações de produto;
- 7 - inovações de financiamento da produção;
- 8 - inovações de financiamento de I&D;
- 9 - inovações de financiamento das vendas;
- 10 - inovações de autogestão/participação nos lucros;³⁰

e Porter considera possível inovar em qualquer ponto da cadeia de valor.

Essencialmente, a inovação:

- faz-se em termos de tecnologia de ponta; ou
- baseia-se na «economia e estrutura de mercado, em factores demográficos, ou mesmo em algo aparentemente tão nebuloso [e] intangível como o *Weltanschauung* - a percepção do mundo.»³¹

Drucker considera a «inovação sistemática» (radical ou marginal) uma disciplina «base [...] da actividade empresarial», e aconselha a «procura organizada e intencional de mudanças, e a análise sistemática de oportunidades que tais mudanças podem proporcionar à inovação económica e social.»³²

Esta perspectiva coincide com a de Jarrosson e Fiévet que advogam um retorno às origens do conhecimento: à filosofia. Segundo eles, é preciso que o estratega adopte uma atitude filosófica de interrogação permanente, de modo a construir sucessivamente novas representações da realidade. Aquela «procura organizada» de Drucker é a interrogação permanente que leva a uma melhor «percepção do mundo».³³

A perspectiva filosófica é importante porque é a adequada, tanto para solucionar problemas (paradoxos!?) externos e descobrir oportunidades no meio envolvente como para solucionar problemas (paradoxos?) internos e descobrir oportunidades no seio da empresa. Ela auxilia, ainda, o gestor no seu relacionamento pessoal interno e externo e a promover um clima saudável.

«O paradoxo não tem que ser resolvido - apenas controlado», conclui Charles Handy.³⁴ Efectivamente, e por definição, o paradoxo não têm solução, pois, consiste na coexistência de factos ou lógicas que são opostos (mas não mutuamente exclusivos!). Para este autor, o controlo do paradoxo implica a sua compreensão.

O que faz falta à empresa, para responder de acordo com o seu meio ambiente, não é a coesão à volta do chefe, mas, sobretudo, o espírito crítico no sentido filosófico do termo, ou seja, que cada um possua uma cultura que lhe permita questionar a realidade.³⁵

³⁰Os eixos de inovação resultam da ligação entre os cinco vértices de um diamante: (1) investigação, (2) produção e (3) mercado, (4) recursos humanos, e (5) recursos financeiros. A escolha entre eles depende das perspectivas que abrem e dos custos e riscos que envolvem.

³¹DRUCKER, Peter F., op. cit., pág. 41.

³²DRUCKER, Peter F., op. cit., pág. 46.

³³Recorde o conceito druckeriano de "Teoria do Negócio" (vide Cap. 4.1).

³⁴HANDY, Charles, A Era do Paradoxo, Dar Sentido aos Desafios do Futuro, Coleção Pensar a Gestão, Edições CETOP, 1994, pág. 28.

³⁵JARROSSON, Bruno, Convite a uma Filosofia do Management, Col. Sociedade e Organizações, Instituto Piaget, Lisboa, 1994, pág.10.

Gil Fiévet partilha inteiramente esta posição e defende-a ao longo do seu livro. Aliás, apoiando-se em Clausewitz, considera prioritária, para o estrategista militar (e empresarial), a autoformação. Porque «ela é aberta, global e pluridisciplinar. Favorece a liberdade de apreciação, provoca a discussão daquilo em que se acredita e daquilo que se é, abre perspectivas permitindo discernir ao sentido das evoluções.»³⁶ Adverte, todavia, que não se deve encará-la como «acumulação de conhecimentos no estado bruto pelo prazer de desenvolver a erudição, mas [como] a aquisição de conhecimentos como base de reflexão para procurar compreender.»³⁷ Esta reflexão é de natureza interrogadora ou filosófica. Os benefícios da filosofia são vários. Ela pode:

- esclarecer a abordagem da ética, base das «forças morais» da empresa e fundamento da autoformação do estrategista;
- permitir compreender a evolução do pensamento humano através da história da filosofia e, assim, orientar-nos para o devir da nossa inteligência;
- contribuir para uma melhor visão «prospectiva»;
- ajudar a desenvolver a nossa criatividade potencial;
- delimitar a nossa liberdade de acção, permitir que a utilizemos e, assim, definir o sentido e os limites dos nossos poderes;
- facilitar as nossas relações com os outros, penetrando no sentido da comunicação, da linguagem, etc.³⁸

Jarrosson conclui: «A filosofia, deitando por terra as certezas estabelecidas é, provavelmente, a única forma de pensamento que permite aos homens ultrapassar as suas dificuldades. Neste sentido a filosofia é útil.»³⁹ E explica:

...para resolver certos problemas é necessário, muitas vezes, por as questões ao contrário.

[...] Não há situações problemáticas, mas, simplesmente, formas problemáticas de considerar uma situação. Um problema é sempre subjectivo. Uma pessoa põe-vos um problema que não consegue resolver, esse problema é, para ela, insolúvel. Se se aceita a sua definição do problema, na sua linguagem, aceita-se, ao mesmo tempo, o aspecto subjectivo do problema; a partir daí não se tem qualquer oportunidade de ultrapassar a dificuldade, visto que se ataca sobre a sua vertente insolúvel. [...]

Reenquadrar é mudar a representação da realidade, repondo em causa os pressupostos com que o nosso espírito reveste essa realidade. Como estes pressupostos são, geralmente, inconscientes, a operação é difícil. Pressupõe uma crise de consciência das nossas representações. Permite uma maior criatividade face ao problema encontrado e, por vezes, sair sem dano de situações aparentemente sem saída.

E aconselha:

A prática dum tal «reenquadramento» supõe uma atitude mental particular baseada nos três pontos seguintes:

³⁶FIÉVET, General Gil, Da Estratégia Militar à Estratégia Empresarial, Editorial Inquérito, 1993, pág. 297.

³⁷idem, *ibidem*, pág. 86.

³⁸FIÉVET, General Gil, Da Estratégia Militar à Estratégia Empresarial, Editorial Inquérito, 1993, pág. 303.

³⁹JARROSSON, Bruno, Convite a uma Filosofia do Management, Col. Sociedade e Organizações, Instituto Piaget, Lisboa, 1994, pág.10.

- nunca considerar nada como uma ofensa pessoal;
- não se zangar com ninguém;
- desdramatizar as situações.

Por seu turno, Ralph Stacey⁴⁰ socorre-se dum estudo recente, segundo o qual sete é número máximo de *bits* que somos capazes de reter e processar. Por *bit* entende-se um dígito, uma letra ou uma palavra. Isto é importante porque tão pequena capacidade justifica a necessidade que temos de recorrer a modelos simplificadores do real. «Esses modelos constituem um quadro de referência dentro do qual pensamos, explicamos, aprendemos, prescrevemos e agimos.»

Além disto, prossegue Stacey, usamos mais dois processos para vencer as nossas limitações:

- automatizamos, pela experiência, muitos desses modelos num nível não consciente e quando, face a certas condições características, recorremos a um deles sem pensar ou examinar conscientemente as condições da sua aplicação para definir uma resposta adequada; e
- partilhamos os nossos modelos mentais quando trabalhamos em grupo.

As vantagens dos modelos, da automatização e da partilha são: (1º) um melhor aproveitamento da nossa limitada capacidade intelectual e (2º) a possibilidade de determinar uma resposta e implementá-la mais rapidamente. A desvantagem é que não questionamos os pressupostos desses modelos nem os próprios modelos.

Num contexto de grande mudança, os pressupostos, muito provavelmente, não coincidem com as características chave da realidade ou, se se verificam os pressupostos, tais modelos não são adequados. Stacey sugere a alternativa viável:

Enfrentar futuros abertos e mudança turbulenta exige contínuo questionamento e mudança de modelos mentais submersos [e partilhados]. Sem isso, há uma real possibilidade de incompetência treinada [individual e grupal], isto é, de projectar acções de maneira muito automática que produz resultados diferentes dos que se pretendiam.

Vai ainda mais longe, afirmando, que a solução num mundo turbulento consiste em promover a turbulência internamente, porque esta obriga à auto-reorganização: pela destruição criadora, pela inovação, pela imaginação, pela criatividade. A empresa não deve apenas reagir ou adaptar-se à envolvente. Deve contribuir activamente para a transformar. Se a mudança vier de dentro da empresa, ser-lhe-á certamente favorável.⁴¹

Com tudo isto, não queremos dizer que o estrategista deva dedicar-se ao estudo aprofundado da filosofia ou a perder-se em divagações sem fim. Mas, simplesmente, que deve analisar e interrogar-se sempre sobre os seus pressupostos, conjecturas, conceitos e preconceitos, comportamentos, atitudes, moral, ética, enfim⁴². Serão eles adequados face à nova conjuntura? a cada nova situação?

⁴⁰STACEY, Ralph, A Gestão do Caos. Estratégias Dinâmicas de Negócios num Mundo Imprevisível, Biblioteca de Economia, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1994, págs. 120 a 122.

⁴¹STACEY, Ralph, A Gestão do Caos. Estratégias Dinâmicas de Negócios num Mundo Imprevisível, Biblioteca de Economia, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1994, pág. 100.

⁴²Perguntamos agora: existirá incompatibilidade entre o aprisionar da estratégia em tipologias e a perspectiva filosófica ou criativa?

A questão é pertinente? Pensamos que sim. De facto, quase todos os autores de livros de estratégia apresentam uma ou várias tipologias de estratégias. As tipologias englobam exemplos muito genéricos de estratégias. Dada a dada a diversidade de dimensões estratégicas, talvez nenhuma seja completa. E, nenhuma é,

É assim que Mintzberg, por seu turno, refaz totalmente a noção de análise mais comum (de Porter, LCAG, ...):

Managers [...] do not spend much time in executive suites reading MIS reports or industry analyses. They are involved, responsive to their materials, learning about their organizations and industries through personal touch. They are also sensitive to experience, recognizing that while individual vision may be important, other factors must help determine strategy as well. [...]

Note the kind of knowledge involved: not intellectual knowledge, not analytical reports or abstracted facts and figures (though these can certainly help), but personal knowledge, intimate understanding, equivalent to the craftsman's feel for the clay. Facts are available to anyone; this kind of knowledge is not. Wisdom is the word that captures it best. But wisdom is a word that has been lost in the bureaucracies we have built for ourselves, systems designed to distance leaders from operating details. Show me managers who think they can rely on formal planning to create their strategies, and I'll show you managers who lack intimate knowledge of their business or the creativity to do something with it.

Craftsmen have to train themselves to see, to pick up things other people miss.⁴³

A terminar este ponto e

[p]arafraseando Clausewitz, podemos afirmar hoje que o objecto é a continuação do sujeito por outros meios. Por isso, todo o conhecimento científico é auto-conhecimento. A ciência não descobre, cria, e o acto criativo protagonizado por cada cientista e pela comunidade científica no seu conjunto tem de se conhecer intimamente antes que conheça o que com ele se conhece do real.⁴⁴

concerteza, aprofundada ao nível a que cada empresa pormenoriza, na prática, a sua estratégia. Cada empresa possui uma estratégia tão específica e enraizada que a distingue de todas as outras empresas!?, Assim, o número de estratégias entre as quais podemos escolher é ilimitado e as tipologias que podemos estabelecer são, também elas, ilimitadas.

Não existe, forçosamente, incompatibilidade entre as tipologias da estratégia e a perspectiva filosófica, desde que as tipologias sirvam apenas como enquadramento e orientação. A questão, embora pertinente, é capciosa. A estratégia não pode ficar aprisionada, ela é como vimos, preferencialmente criativa, inventada e alavancadora de recursos.

⁴³«Os gestores não perdem muito tempo nos seus gabinetes a ler relatórios dos Sistemas de Informação para Gestão nem análises da indústria. Eles envolvem-se, são sensíveis aos seus materiais, aprendem acerca das suas organizações e indústrias através do contacto com o pessoal. Eles são sensíveis à experiência, reconhecendo que enquanto a visão individual pode ser importante, outros factores deverão ajudar a determinar a estratégia. [...]

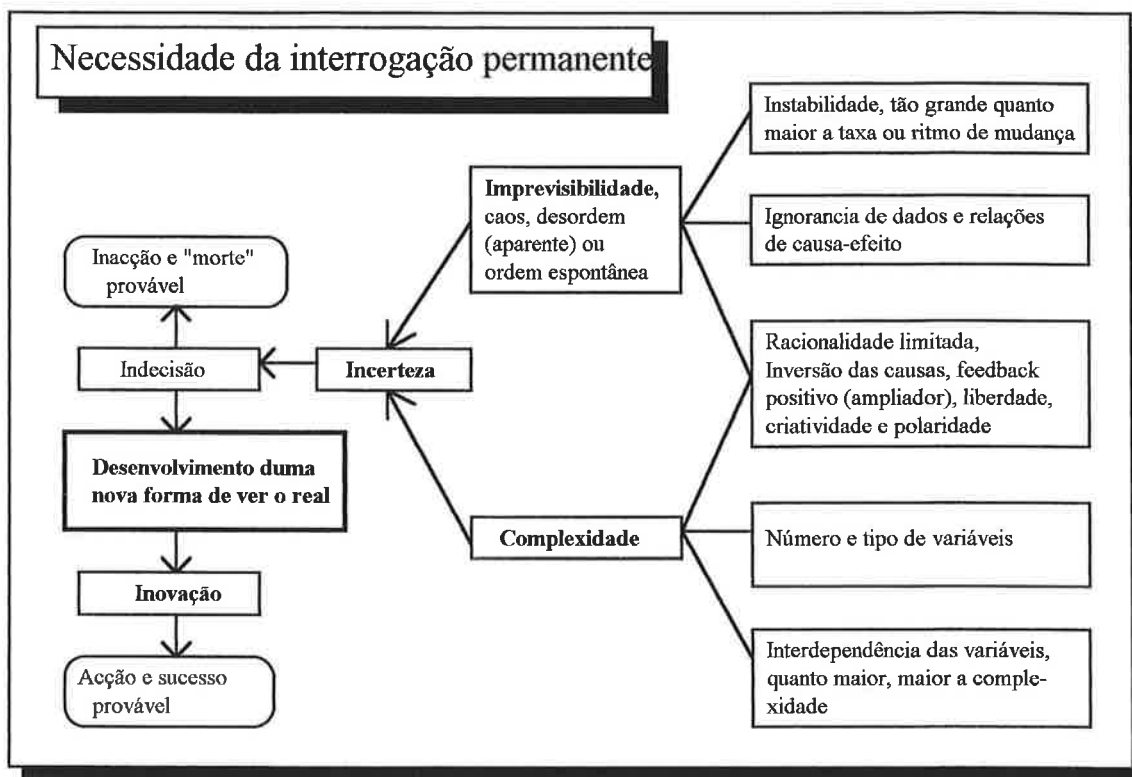
Repare no tipo de conhecimento envolvido: não é intelectual, nem relatórios analíticos ou números e factos abstractos (apesar destes poderem ser úteis), mas conhecimento pessoal, uma compreensão íntima, equivalente ao tacto do oleiro. Os factos estão à disposição de todos; este tipo de conhecimento não. Sagacidade é a palavra certa. Mas a sagacidade perdeu-se nas burocracias que construímos, nos sistemas desenhados para distanciar os líderes dos detalhes operativos. Mostrem-me gestores que pensem poder confiar no planeamento formal, que eu lhes mostrarei gestores sem um conhecimento íntimo do seu negócio ou a criatividade para fazer qualquer coisa com esse saber.

Os artífices têm de se treinar para ver, para pegar naquelas coisas que as outras pessoas deixam passar despercebidas.» In MINTZBERG, Henry, «Crafting Strategy», in PORTER, Michael e MONTGOMERY, Cynthia, (editores), *Strategy, Seeking and Securing Competitive Advantage*, A Harvard Business Review Book, 1991, págs. 415 a 418. (Opinião semelhante havia já sido defendida num artigo anterior de Mintzberg: *The Manager's Job: Folklore and Fact.*)

⁴⁴SANTOS, Boaventura de Sousa, *Um Discurso Sobre as Ciências*, Edições Afrontamento, Porto, 1987, pág. 52.

Significa isto que para conhecer o real (e, principalmente, a obra humana) o Homem tem antes de se conhecer. Também o estratega tem de se conhecer a si próprio (e aos outros) para criar a sua obra. É, porém, impossível a qualquer homem conhecer a totalidade do real, pois não pode penetrar nas mentes dos milhares de milhões de homens que povoam o mundo, nos seus projectos e intenções. Admitimos, portanto, que todos os homens possuem uma representação do real, nem sempre acertada. Não é, pelo menos, global, no sentido de não abarcar todas as pessoas, coisas e relações.

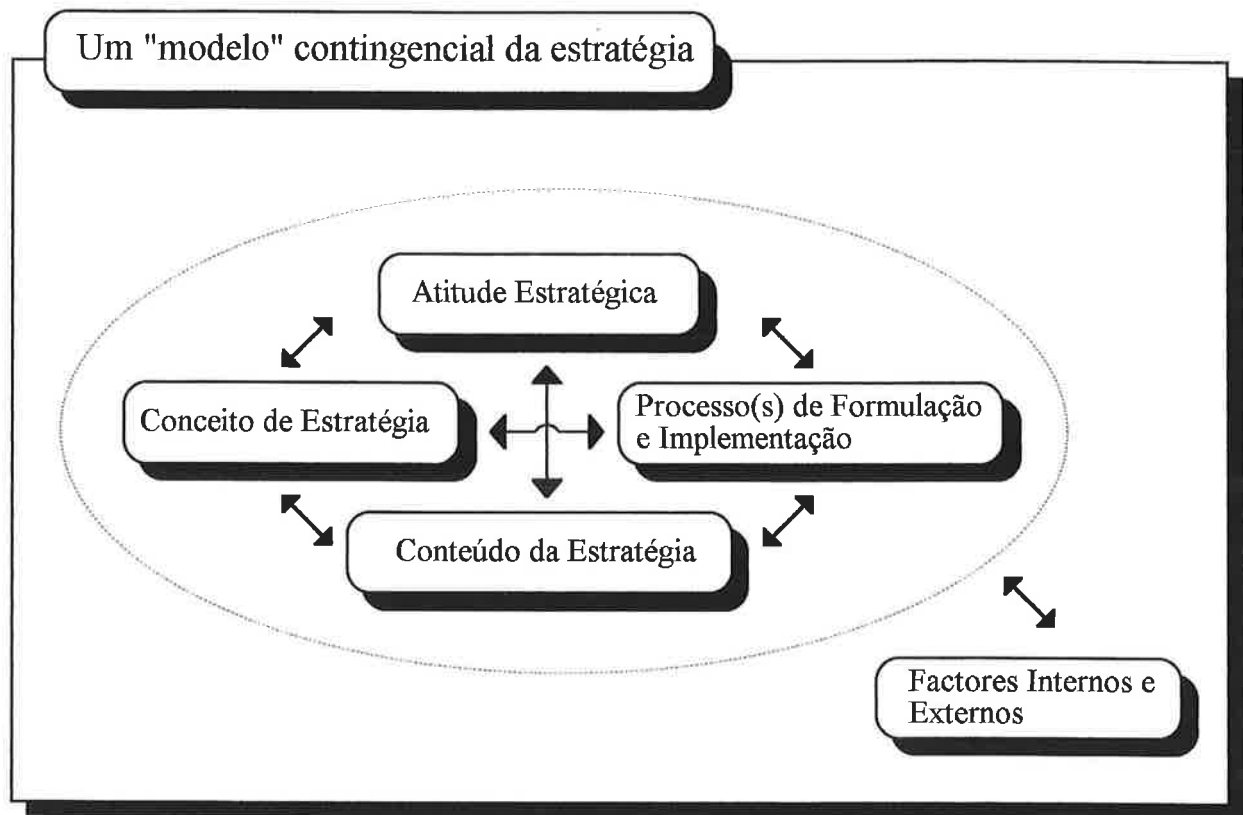
A autoformação e a atitude filosófica constituem, em conjunto, a melhor forma de tentar alcançar uma mais adequada representação do mundo. Somente nelas apoiado, o estratega poderá conceber a «estratégia inovadora». Única capaz de conduzir, nos termos de Porter, a uma verdadeira vantagem competitiva e ao sucesso da empresa.



A atitude filosófica de interrogação permanente é um elemento fundamental da atitude estratégica e do "modelo" contingencial da estratégia, que apresentamos como último aspecto conclusivo do trabalho.

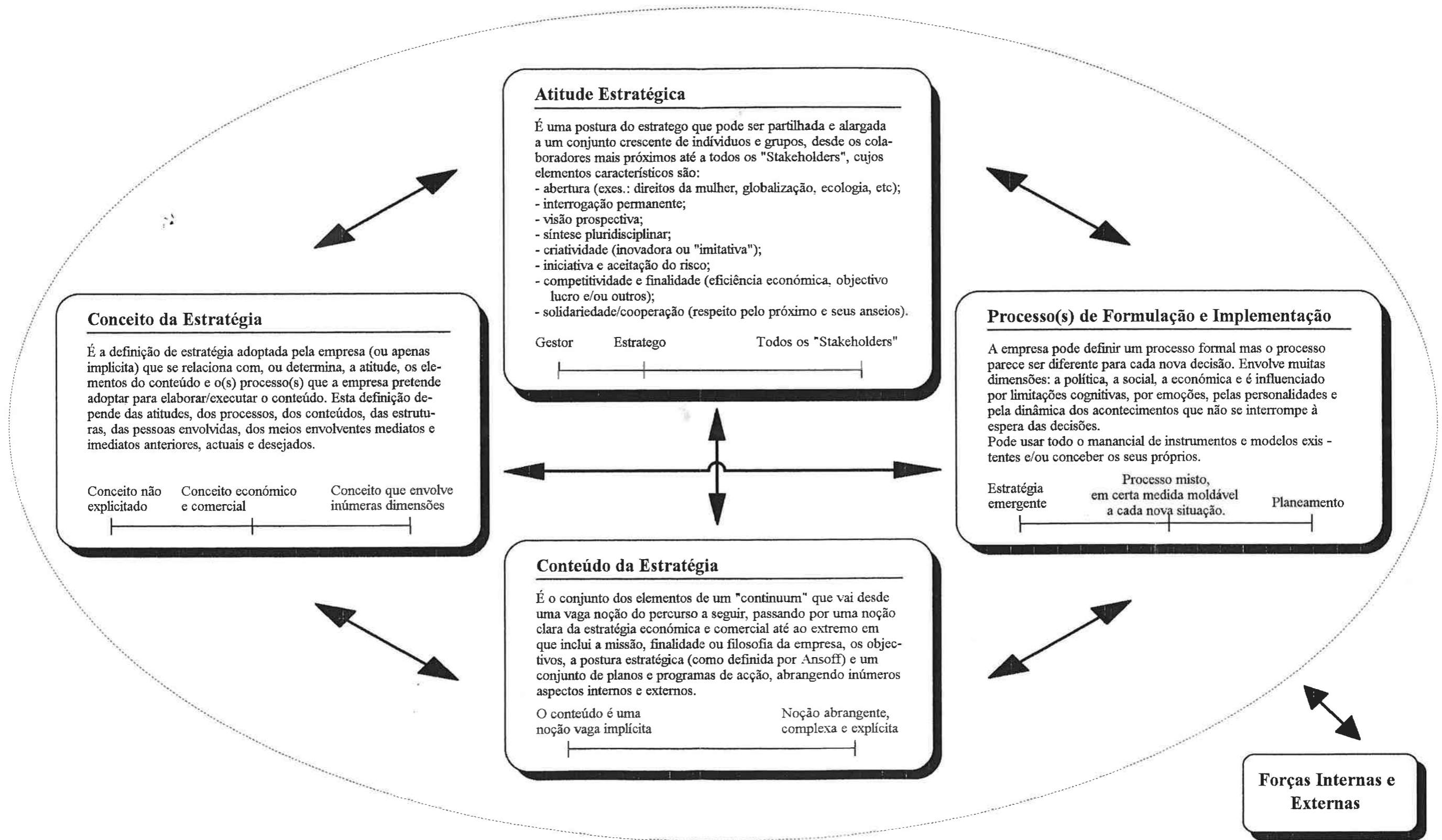
7.4 - "Modelo" contingencial da estratégia

O trabalho de recolha, análise e síntese de modelos, bem como a apreciação da sua utilidade e condições de aplicação, realizado ao longo dos capítulos precedentes, tornou possível passar para o papel algumas ideias que foram, paulatinamente, tomando forma na nossa mente. O esquema seguinte reúne-as, julgamos, num todo coerente.



Os elementos do modelo influenciam-se mutuamente. A atitude, o conceito, o processo e o conteúdo da estratégia formam um todo, em princípio, coerente que, simultaneamente, depende e afecta outros elementos internos (todos os que não sejam considerados no conteúdo) e externos (imagem actual, competitividade, regulamentação, etc). A figura seguinte pormenoriza o "modelo" e define os seus elementos centrais.

Um "Modelo" Contingencial da Estratégia



Podemos designá-lo por modelo contingencial ACPC (Atitude, Conceito, Processo e Conteúdo). Acerca dos seus elementos faremos mais algumas explicações.

1 - Muitas vezes usa-se a palavra estratégia apenas no sentido de conteúdo. Porém, o conteúdo toma forma em função da atitude, do conceito e do processo. Estes três podem mudar e influenciá-lo sobremaneira. Note-se, por exemplo, como a mudança do dirigente máximo da empresa pode modificar a atitude, o processo, o conceito e o conteúdo. Julgamos que eles são mutáveis, mutuamente influenciadores e indissociáveis. Tentando uma definição, diríamos que a **estratégia** é, não só a conjugação dos estados destes quatro elementos, mas também o modo como interactuam num certo período.

2 - Enquanto que o **gestor** se caracteriza por não adoptar nem manter uma atitude estratégica (definida na figura anterior), para o **estratego** ela é um elemento imprescindível. A atitude estratégica⁴⁵ distingue o "simples" gestor (predominantemente centrado no interior e na eficiência organizacional) do estratego (mais aberto, mais criativo, com capacidade de iniciativa e de aceitação do risco, etc.).

Contudo, este "modelo" admite que um deles possa assumir o papel e a atitude do outro (se for capaz de perceber a necessidade de mudar o seu papel e se possuir as capacidades para isso). Assim, o estratego pode adoptar a postura de um gestor e pode voltar à do estratego. Quer dizer, o "modelo" admite que o homem ou o grupo dirigente, presumivelmente, com a responsabilidade de manter uma atitude estratégica possa, em certas situações, prescindir dela ou, não devendo prescindir, possa incorrer no risco de a repudiar. Portanto, neste "modelo" a melhor "atitude estratégica", para dada empresa, pode ser temporária e exclusivamente uma busca incansável pela eficiência. Noutros termos, a economia pode ser a melhor estratégia. Mas este estratego-gestor (preocupado com a eficiência) deve ser capaz de reconhecer a necessidade de voltar a mudar de atitude.

Infelizmente, muitos gestores não são capazes de adoptar a atitude estratégica com todos os elementos que nela incluímos. Talvez se possa dizer, também, que muitos estrategos não são capazes de privilegiar, quando necessário, as preocupações económicas de eficiência. Em qualquer dos casos haverá um desajustamento entre a atitude actual e a necessária. Uma forma de resolver o problema poderá residir na sugestão ansoffiana de uma direcção grupal multidisciplinar com multicompetências, que combina indivíduos possuidores de capacidades, experiências e saberes distintos.⁴⁶ Outra "solução" poderá ser a troca de dirigente. Outra ainda, poderá consistir no alargamento e partilha da atitude (e do processo) com outros *stakeholders*.

Em resumo, enquanto que o **gestor** privilegia a competitividade através da eficiência económica e põe de parte os restantes elementos da atitude estratégica, o **estratego** atribui uma importância a cada elemento da atitude estratégica compatível com as necessidades. Clarificando esta nossa afirmação, o estratego é alguém que, conforme as circunstâncias, dará maior importância relativa a estes ou aqueles elementos da atitude estratégica, a ponto de se poder tornar temporariamente num "simples" gestor e de voltar, quando necessário, à sua condição de estratego. Portanto, a melhor estratégia pode ser a economia. Mas, ao contrário do que afirma Williamson (vide cap. 6), não é sempre, nem para todas as empresas, a melhor estratégia!

⁴⁵Vide MARTINET, Alain-Charles, Estratégia, Edições silabo, 1992, págs. 23 e 231.

⁴⁶Portanto, este "modelo" distingue e integra a gestão estratégica e a gestão corrente. Na maioria das empresas, estas duas coexistirão. Noutras, a gestão corrente (eficiência económica) pode ser a melhor opção estratégica, isto é, a melhor forma de gestão estratégica.

Tipos (caricaturais) de estrategos e de gestores

	Importância relativa dos elementos da atitude (exemplos)	
Gestor ("geneticamente" imutável)	eficiência	outros
Estratego ("geneticamente" imutável)	abertura, interrog., visão, criat., iniciat.	eficiência
Estratego ("geneticamente" mutável)	abertura, interrog., visão, criat., iniciat.	← → eficiência

Durante o período em que o estrategos ou o gestor mudam de atitude; em que ele é substituído; ou em que "coopta" os outros *stakeholders*, pode observar-se alguma incongruência entre os elementos do "modelo". O dirigente pode estar, ele próprio, algo confuso e pode confundir a organização com decisões e mensagens inconsistentes com as do passado. Regista-se nesse período, segundo Inkpen e Choudhury, uma ausência de estratégia, entendida como padrão coerente de decisões. Nós discordamos, pois, mesmo que o conteúdo da estratégia ou o padrão observado seja incoerente deverá ocorrer uma procura (dirigida ou emergente) dum novo conteúdo estratégico. Essa procura envolve (1) o reforço das componentes de abertura, de interrogação, de síntese, de visão prospectiva, de criatividade e de iniciativa da atitude estratégica e (2) a concentração no processo de formulação da nova estratégia, que pode reunir todos os stakeholders. A procura pode também envolver a redefinição do conceito que a empresa possuía de estratégia.

A este respeito devemos esclarecer o seguinte: concordamos com a afirmação de Inkpen de que o conteúdo pode ser temporalmente incoerente ou esvaziado, mas não que a estratégia (enquanto conjugação dos quatro elementos ACPC) se ausente.

3 - A prospectiva é mais que um conjunto de métodos dos cenários. É uma atitude essencialmente marcada pela rejeição do determinismo das tendências do passado e pela crença de que o futuro, múltiplo e incerto, se constrói a partir das estratégias e dos jogos dos actores. Quem adopta a visão prospectiva, tem sempre em mente um pequeno conjunto de futuros prováveis distintos, mais ou menos bem definidos.

4 - Indissociáveis da atitude prospectiva, a abertura e a interrogação permanente (ou interrogação filosófica) ajudam a descortinar novas tendências (que ainda não são claras), a estabelecer novas representações do real (e a (re)construir cenários) que permitam superar paradoxos e descobrir novas oportunidades (vide o ponto 7.3). A aberta atitude prospectiva gera cenários sintéticos que o estrategos, com capacidade de iniciativa, poderá aproveitar para atingir determinadas finalidades e objectivos.

5 - Na organização adhocráctica mintzberguiana quase todos os envolvidos podem partilhar (partilham) uma atitude estratégica. Numa pequena empresa ou numa PME (com o poder de decisão centralizado no empresário), se há alguém com uma atitude estratégica, provavelmente, será só o proprietário. Tê-la ou não (a atitude estratégica), depende da educação recebida, do grau de competitividade da indústria, da cultura nacional, etc.

6 - Quanto ao processo, devemos acrescentar o seguinte: à medida que se avança no respectivo contínuo, em direcção ao planeamento, observa-se uma cada vez maior separação entre a formulação e a implementação. Isto significa que nem todas as abordagens do planeamento separam completamente a formulação e a implementação (lembremo-nos, por exemplo, do planeamento modular ansoffiano - vide cap. 5.8.6.2). Só no caso do planeamento tradicional (extremo direito do mesmo contínuo) é que o processo é totalmente formal e bipartido (a implementação só tem início depois da formulação completa estar concluída).

Além disto, mesmo a empresa que disponha de um processo de planeamento estratégico formal pode ter necessidade de tomar decisões estratégicas fora deste processo (antes da fase de formulação ter início ou depois de estar concluída).⁴⁷ Nesse caso, em vez de um processo de tomada de decisão, a empresa emprega vários. Cada um deles com tendência para se diferenciar, conforme o tipo de problema/oportunidade.⁴⁸

7 - Um dos elementos do quadro 7-S é o conjunto dos **processos** da empresa. Nestes incluímos os processos de tomada de decisão estratégica que fazem parte do nosso "modelo" contingencial da estratégia. Consideramos que os outros elementos do quadro 7-S podem fazer parte do conteúdo da estratégia da empresa já que são de certo modo geríveis. Se não fazem parte do plano escrito estes elementos são, pelo menos, geridos e sintonizados entre si (e com o meio) à medida que se torna necessário. Essa sintonia é um aspecto importante da estratégia.

8 - A reestruturação, a reengenharia e o *Benchmarking* podem constituir técnicas (processos) úteis quando a empresa busca "apenas" a eficiência económica. Nesse caso serão técnicas eminentemente imitativas.⁴⁹ Mas podem, também, ser úteis se forem empregues como formas de: (1) apoio à reformulação dos modelos mentais de representação do real e (2) de apoio ao desenvolvimento (formal ou emergente) de estratégias inovadoras. Neste caso, a reestruturação, a reengenharia e o *Benchmarking* devem fundir-se com o espírito de interrogação permanente que estimule a criatividade.

9 - Perguntar-nos-emos agora: então e este não é mais um modelo com guarda-chuvas diferentes (vide cap. 7.2)? Não, porque neste "modelo" é o estrategista que estabelece os seus guarda-chuvas. É o estrategista que define/redefine (explícita ou implicitamente) o conceito, o conteúdo, o(s) processo(s) e a atitude.

10 - A estratégia é, assim, produtora e resultado de "forças" internas/externas e do conjunto coerente constituído por atitude, conceito, processo e conteúdo estratégicos. É contingencial no sentido de que, embora defina um caminho, nem sempre o faz *a priori*, participada, explícita, objectivamente e com base na(s) mesma(s) dimensão(ões) estratégica(s).

Podemos investigar e discutir se uma estratégia que, por exemplo, busque apenas a eficiência económica de cada dia é, sob determinadas condições, desejável, mas não podemos negar que seja estratégia, enquanto compromisso de recursos e à luz do quadro do capítulo 4.2. Pode-

⁴⁷Vide capítulo dedicado à gestão estratégica de Ansoff.

⁴⁸Vide MINTZBERG, Henry, RAISINGHANI, Duru e THÉORËT, André, «The Structure of "Unstructured" Decision Processes», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, June 1976.

⁴⁹O "modelo" não nega que a imitação possa ser, sob determinadas circunstâncias, uma estratégia bem sucedida.

mos investigar se o conteúdo se torna incoerente ou esvaziado, em resultado de um período de mudança radical, mas não podemos negar que, mesmo nessas condições, exista uma estratégia; quanto mais não seja a de manter a flexibilidade e aguardar com os olhos e ouvidos bem abertos.⁵⁰

O "modelo" descrito é complexo e resulta da análise e tentativa de síntese de tantos outros.⁵¹ É uma síntese integradora. Aceita que nalguns casos a estratégia quase não exista (atitude estratégica inexistente ou inadequada, processo indefinido e inerte, conteúdo pobre e estável) e noutros ferve intensamente (atitude partilhada e viva, processos mistos simultâneos e conteúdo vasto em mudança). Nos primeiros a gestão é corrente, com preocupações meramente de eficiência (ex.: café do bairro). No segundo caso a gestão é mais complexa (ex.: grande empresa de produção de *software*) e confronta-se frequentemente com paradoxos que precisa superar.⁵²

O "modelo" mostra que a estratégia é inevitável, útil e multifacetada, mas aceita que possa ser desajustada.

⁵⁰Vide, por exemplo, PORTER, Michael, Vantagem Competitiva, Criando e Sustentando um Desempenho Superior, Editora Campus, 1989, pág. 437.

⁵¹Pontos de referência essenciais foram, sem dúvida, Mintzberg, Ansoff, Godet, Strategor, o quadro 7-S da McKinsey, a "escola" de análise racional (com Porter e os modelos de consultores de estratégia), Williamson e os defensores da "perspectiva filosófica" (nomeadamente: Drucker, Jarrosen, Prahalad e Hamel, Handy, Perlitz, Fiévet e Stacey).

⁵²Os paradoxos existem também no primeiro caso, mas a pressão que exercem não é forte. Por exemplo, se um concorrente numa indústria fragmentada identifica os paradoxos e os ultrapassa (ex.: McDonalds), torna-se uma ameaça e aumenta aquela pressão.

~~~~~««ANEXO»»~~~~~  
**PISTAS PARA NOVAS INVESTIGAÇÕES**  
~~~~~

1. Os modelos existentes e as técnicas de análise desenvolvidas pecam, ora por serem demasiado exaustivas sob o ponto de vista económico e ignorarem aspectos sociais, ora por, tentando integrar esses aspectos, serem um tanto superficiais. O nosso "modelo" não foge a essa "regra". Haverá que aprofundá-lo. Será preciso explicar, tendo em conta as características e as necessidades de cada empresa, como seleccionar, adaptar e integrar os vários métodos existentes.

2. Os escritos originais portugueses sobre estratégia são escassos. Dada a contingencialidade da estratégia, em particular, a importante influência cultural, seria útil que se produzissem mais livros e artigos sobre esta matéria no nosso país.

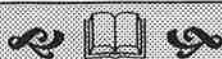
Sabemos algumas coisas - quais os principais sectores de actividade (turismo, têxtil, vestuário, calçado, cortiça, pasta para papel, etc), qual a estratégia predominante (baixo custo da mão-de-obra e acessibilidade da matéria-prima), qual a mentalidade, valores e cultura empresarial portuguesa, quais os factores que conduzem à criação de empresas, etc -, mas precisamos saber mais.

Para isso, conviria começar por fazer um ponto da situação da estratégia em Portugal - como se caracteriza a atitude estratégica dos empresários e dirigentes portugueses? como é formulada/implementada a estratégia? com que finalidades? quais têm sido os resultados? quem produz planos estratégicos? que estratégias têm sido preferidas e por que empresas? que consultores de estratégia actuam em Portugal? e como? qual é a sua experiência?, etc -.¹

Uma vez concluída a análise da situação e percebidas as exigências da estratégia em Portugal, estaríamos mais preparados para adequar a literatura estratégica às necessidades das empresas portuguesas, bem como informar e dar melhor apoio aos empresários e estrategos portugueses.

3. Poderia, também, ter interesse investigar em que medida os empresários e estrategos se deixam influenciar pela teoria da estratégia (difícil), quais os factores na origem dessa influência (rigor científico ou o "aspecto da embalagem"?), quais os efeitos sobre os quatro elementos do modelo de estratégia dos visados (atitude, conceito, processo e conteúdo) e quais os efeitos sobre a performance.

¹Seria excelente que empresários e estrategos portugueses com dimensão abraçassem a iniciativa de escrever sobre as suas experiências e até que, à semelhança de Ansoff, por exemplo, tentassem teorizar.



BIBLIOGRAFIA



- ABELL, Derek F., Definição do Negócio, Ponto de Partida do Planeamento Estratégico, Editora Atlas, São Paulo, 1991 (tradução de: ABELL, Derek F., Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning, Prentice Hall, 1980).
- ANSOFF, H. Igor, Estratégia Empresarial, Mc Graw-Hill, São Paulo, 1977 (tradução de: ANSOFF, H. Igor, Corporate Strategy, Mc Graw Hill, 1965).
- ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L., Do Planeamento Estratégico à Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1985 (tradução de ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L., From Strategic Planning to Strategic Management, John Wiley & Sons, 1976).
- ANSOFF, H. Igor, Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1983 (tradução de ANSOFF, H. Igor, Strategic Management, John Wiley & Sons, 1979).
- ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implantando a Administração Estratégica, Atlas, São Paulo, 1992 (tradução de: ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward, Implanting Strategic Management, second edition, Prentice Hall, 1990).
- ANSOFF, H. Igor, A Nova Estratégia Empresarial, Atlas, São Paulo, 1990 (tradução de ANSOFF, H. Igor, The New Corporate Strategy, John Wiley & Sons, 1988).
- ANSOFF, H. Igor, «Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning», Long Range Planning, Vol. 27, No. 3, 1994.
- ANTÓNIO, Nelson Santos, Gestão Japonesa: Características Principais, Edições Silabo, Colecção Economia & Negócios, n.º 1, 1ª edição, 1988.
- BARDIN, Laurence, Análise de Conteúdo, Edições 70, Colecção Extra, 1994.
- BAUMOL, William J., Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Imitative; or the Rule of the Rules of the Game, March 1988.
- BÉNARD, Adrien e FONTAN, Anne-Lise, La Gestion des Risques dans l'Entreprise, Ediciones Eyrolles, Paris, 1994.
- BHIDE, Amar, «How Entrepreneurs Craft Strategies that Work», Harvard Business Review, March-April, 1994.
- BLEEKE, Joel A., «Strategic Choices for Newly Opened Markets», Harvard Business Review, September-October, 1990.

- BOWER, Joseph L., BARTLETT, C. A., CHRISTENSEN, C. R., PEARSON, A. E., ANDREWS, K. R., Business Policy, Text and Cases, Seventh Edition, IRWIN, Boston, 1991.
- BUIGUES, Pierre André, Prospective et Competitivite, McGraw Hill, Paris, 1985.
- CAMPBELL, Andrew, DEVINE, Marion, YOUNG, David, Sentido de Missão, edições CETOP, 1993.
- CARDOSO, Luís, Gestão Estratégica: Enfrentar a Mudança, IAPMEI, 1992.
- CASSIDY, John, «Strategic Issues Management: an Integrated Systems View», in DEAN, B. V., CASSIDY, John, Strategic Management: Methods and Studies, North-Holland, Amsterdam, 1990.
- CAVES, Richard E., «Game Theory, Industrial Organization, and Business Strategy», Journal of the Economics of Business, Vol. 1, n.º 1, 1994.
- CAVES, Richard E., «Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure», Journal of Economic Literature, Vol. XVIII, n.º. 1, March 1980.
- CHANDLER, Alfred D., «Conclusion», Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Thirteenth printing, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1962.
- CLAUSEWITZ, General Carl von, Da Guerra, Livros de Bolso, n.º 330, Europa América.
- CROZIER, Michel, «Une Approche sociologique des stratégies dans les organizations», Revue Française de Gestion, Janvier-Fevrier, 1988.
- DAVID, Fred R., «How Companies Define Their Mission», Long Range Planning, Vol. 22, No. 1, 1989.
- DAY, Richard H., Complex Economic Dynamics, Vol. I: An Introduction to Dynamical Systems and Market Mechanisms, The MIT Press, Massachusetts, 1994
- DIAS, Ferreira, Análise Estrutural da Indústria: Um Ensaio na Indústria Portuguesa de Conservas de Peixe, Tese de Mestrado sob a orientação do Prof. Alfredo Pereira, INDEG/ISCTE, Lisboa, Dezembro de 1991.
- DRUCKER, Peter F., Inovação e Gestão, uma Nova Concepção de Estratégia de Empresa, 3ª Ed., Col. Biblioteca de Gestão Moderna, Editorial Presença, Lisboa, 1989.
- DRUCKER, Peter F., As Organizações sem Fins Lucrativos, Difusão cultural, Lisboa, 1994.
- DRUCKER, Peter F., «The Theory of the Business», Harvard Business Review, September-October, 1994.
- EISENHARDT, Kathleen e ZBARACKI, Mark J., «Strategic Decision Making», Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992.
- FARINHA, José Taborda, «A Matriz Morfológica de Explicitação da Estratégia», Revista de Gestão, Edição do Gabinete de Estudos de Gestão do I.S.C.T.E., n.º. XI-XII, Lisboa, Setembro-Novembro de 1991.

- FIÉVET, General Gil, Da Estratégia Militar à Estratégia Empresarial, Editorial Inquérito, 1993.
- GARRIDO, José Antonio, «Una Respuesta a los Nuevos Retos de las Empresas Españolas», in MOYA-ANGELER, J. et al., Estrategia Empresarial Ante el Caos, Colección Empresa y Humanismo, Ediciones RIALP, Madrid, 1993.
- GLEICK, James, Chaos: Making a New Science, Abacus, Londres, 1994.
- GODET, Michel, Crise de la Prévision, Essor de la Prospective, PUF, Paris, 1977.
- GODET, Michel, Manual de Prospectiva Estratégica, Coleção Gestão e Inovação, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993. (Edição do original em 1991.)
- GODET, Michel, «effective Strategic Management: The *Prospective* Approach», Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 1, n.º 1, 1989.
- GÓMEZ-PALLETE, Felipe, «Estrategia Empresarial Ante el Caos», in MOYA-ANGELER, J. et al., Estrategia Empresarial Ante el Caos, Colección Empresa y Humanismo, Ediciones RIALP, Madrid, 1993.
- GONÇALVES, Vítor F. C., «A sofisticação do Sistema de Planeamento Empresarial»,
- GOOLD, Michael e CAMPBELL, Andrew, «Avoiding Pitfalls», Strategies and Styles, The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations, Blackwell, 1993.
- GOOLD, Michael e CAMPBELL, Andrew, «The Strategic Change Process», Strategies and Styles, The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations, Blackwell, 1993.
- GRUPO DE LISBOA, Limites à Competição, Publicações Europa-América, 1994.
- HAMERMESH, Richard G., «Strategic Management», in COLLINS, Eliza G. C. e DEVANNA, Mary Anne, The Portable MBA, John Wiley & Sons, 1990.
- HAMMER, Michael e CHAMPY, James, Reengenharia: Revolucionando a Empresa em Função dos Clientes, da Concorrência e das Grandes Mudanças da Gerência, Editora Campus, 13ª Edição, 1994.
- HANDY, Charles, A Era do Paradoxo, Dar Sentido aos Desafios do Futuro, Coleção Pensar a Gestão, Edições CETOP, 1994.
- HANNA, Nagy, «Planeamento estratégico e Administração da Mudança», Finanças & Desenvolvimento, vol. 7, n.º 1, Março de 1987 (Tradução da revista Finance & Development).
- HARRIS, George T., «O Pós-capitalismo Segundo Peter Drucker», Exame Executive Digest, n.º 2, Dezembro de 1994. (Artigo condensado a partir de HARRIS, George T., «The Post-capitalist Executive: an Interview with Peter F. Drucker», Harvard Business Review, May-June, 1993.)
- HART, Stuart L., «Intentionality and Autonomy in Strategy-Making Process: Modes, Archetypes, and Firm Performance», in SHRIVASTAVA, Paul, HUFF, Anne e DUTTON, Jane, Advances in Strategic Management, vol. 7, JAI Press, Greenwich, 1991.

- HAY, Michael e WILLIAMSON, Peter, The strategy Handbook, Blackwell, 1994.
- HAYEK, Friedrich A., Derecho, Legislación y Libertad Vol. I: Normas y Orden, Union Editorial, Madrid, 1985.
- HENDERSON, Bruce D., «The Product Portfolio (Growth-Share Matrix of the Boston Consulting Group)», extracto de HENDERSON, Bruce D., Henderson on Corporate Strategy, Abt Books, Cambridge, 1979, págs. 163 a 166 in MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian, The Strategy Process, Prentice Hall, 1988.
- HENDERSON, Bruce D., «The Origin of Strategy», in PORTER, Michael e MONTGOMERY, Cynthia, (editores), Strategy, Seeking and Securing Competitive Advantage, A Harvard Business Review Book, 1991.
- HINTERHUBER, Hans H., POPP, Wolfgang, Are You a Strategist or Just a Manager?, Harvard Business Review, January-February, 1992.
- HREBINIAK, Lawrence G., «The Organization and Environment Research Program: Overview and Critique», in VAN DE VEN, Andrew e JOYCE, William F., Perspectives on Organization Design and Behavior, John Wiley & Sons, 1981.
- HUNGER, J. David e WHEELLEN, Thomas L., Strategic Management, fourth edition, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1993.
- INKPEN, Andrew e CHOUDHURY, Nandan, «The Seeking of Strategy Where it is Not: Towards a Theory of Strategy Absence», Strategic Management Journal, Vol. 16, N. 4, May 1995.
- JARROSSON, Bruno, Convite a uma Filosofia do Management, Col. Sociedade e Organizações, Instituto Piaget, Lisboa, 1994.
- KARLÖF, Bengt, Planeamento Estratégico do Negócio, Conceitos e Modelos Essenciais, Coleção Economia e Gestão, Publicações Europa-América.
- KLIKSBERG, Bernardo, «Revisando Mitos Viejos y Nuevos en Gerencia: Elementos para un Cambio Paradigmático», in MOYA-ANGELER, J. et al., Estrategia Empresarial Ante el Caos, Colección Empresa y Humanismo, Ediciones RIALP, Madrid, 1993.
- KOTHA, Suresh e VADLAMANI, Bhatt L., «Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries», Strategic Management Journal, Vol. 16, nº. 1, January, 1995.
- KROGH, Georg von e VICARI, Salvatore, «An Autopoiesis Approach to Experimental Strategic Learning», in LORANGE, Peter et al. (editors), Implementing Strategic Processes, Change Learning & Co-operation, Basil Blackwell, Cambridge, 1993.
- LARA, Blas, «Orden y Desorden en la Empresa», in MOYA-ANGELER, J. et al., Estrategia Empresarial Ante el Caos, Colección Empresa y Humanismo, Ediciones RIALP, Madrid, 1993.
- LAWRENCE, Paul R., «Organization and Environment Perspective», in VAN DE VEN, Andrew e JOYCE, William F., Perspectives on Organization Design and Behavior, John Wiley & Sons, 1981.

- LEERSNYDER, Jean-Marc de, Marketing Internacional, 2ª edição, Dalloz, 1986.
- LEVITT, Theodore, Thinking About Management, The Free Press, MacMillan, New York, 1991.
- LIVINGSTON, J. Sterling, «Myth of the Well-Educated Manager», in STEINER, George A., MINER, John R., GRAY, Edmund R., Management Policy and Strategy, Maxwell Macmillan International Editions, third edition, 1989 (publicado originalmente na Harvard Business Review de Jan/Feb 1971).
- LOMBARDI, Dennis J., «Chain-Restaurant Strategic Planning», The Cornell H.R.A. Quarterly, Cornell University, June 1994.
- LUHMANN, Niklas, A Improbabilidade da Comunicação, Vega, Col. Passagens, 1992.
- MARQUES, António Eduardo, «A revolução de Chicago», Público, nº 1650, 12/09/1994.
- MARTINET, Alain-Charles, PETIT, G., A Empresa num Mundo em Mudança, Edições Silabo, Coleção Economia & Negócios, Lisboa, 1989.
- MARTINET, Alain-Charles, Estratégia, Edições silabo, 1992.
- MARTINET, Alain-Charles, «Les Discours sur la Stratégie d'Entreprise», Revue Française de Gestion, Janvier-Fevrier 1988.
- MAYER-WITTMAN, Karl M., «Economic Analysis and Corporate Strategic Planning», Business Economics, April, 1989.
- MEYER, Paul L., Probabilidade, Aplicações à Estatística, Livros Técnicos e Científicos Editora, Rio de Janeiro, 2ª edição, 1984.
- MINTZBERG, Henry, «The Manager's Job: Folklore and Fact», Harvard Business Review, Jul.-Aug. 1975 (tradução e adaptação do Prof. Correia Jesuíno).
- MINTZBERG, Henry, RAISINGHANI, Duru e THÉORÊT, André, «The Structure of "Unstructured" Decision Processes», Administrative Science Quarterly, Vol. 21, June 1976.
- MINTZBERG, Henry, The Structuring of Organizations, Prentice-Hall International Editions, New York, 1979.
- MINTZBERG, Henry, «Organization Design: Fashion or Fit?», Harvard Business Review, January - February, 1981 (tradução e adaptação do Prof. Correia Jesuíno).
- MINTZBERG, Henry, «Five Ps for Strategy», in MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian, The Strategy Process, Prentice Hall, 1988.
- MINTZBERG, Henry, «The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management», Strategic Management Journal, Vol. 11, 1990, pp.171-195.
- MINTZBERG, Henry, «Learning 1, Planning 0: Reply to Igor Ansoff», Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991, pp. 463-466.

- MINTZBERG, Henry, «The Fall and Rise of Strategic Planning», Harvard Business Review, Vol. 72, No. 1, January - February, 1994.
- MINTZBERG, Henry, «Crafting Strategy», in PORTER, Michael e MONTGOMERY, Cynthia, (editores), Strategy, Seeking and Securing Competitive Advantage, A Harvard Business Review Book, 1991, pág. 412.
- MÓNICA, Maria Filomena, Os Grandes Padrões da Indústria Portuguesa, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1990.
- MÓRAN, José Manuel, «Estratégias y Mariposas. Caos, Estrategia y Liderazgo», in MOYA-ANGELER, J. et al., Estrategia Empresarial Ante el Caos, Colección Empresa y Humanismo, Ediciones RIALP, Madrid, 1993.
- MOORE, James, «Predators and Prey: A New Ecology of Competition», Harvard Business Review, May-June, 1993.
- MURTEIRA, Bento J. F., Probabilidades e Estatística, Volume I, Mc Graw Hill de Portugal, Lisboa, 1979.
- MURTEIRA, Mário, REIS, Elisabeth, «A Emergência de um Empresariado Nacional em Moçambique», Comunicação ao "Encontro de Economistas de Língua Portuguesa", Porto, Abril de 1993.
- MURTEIRA, Mário, «Empresariado, Regras do Jogo e Mudança Estratégica», texto inserido num projecto de investigação do INDEG/ISCTE em colaboração com a CESO I&D, subordinado ao Tema "Modos de Absorção de Novos Conhecimentos e Tecnologias pela Indústria Portuguesa», Lisboa.
- MUSSCHE, Guy., «Les Relations entre Stratégies et Structures dans l'Enterprise», Revue Economique, vol. XXV, n.º 1, Janeiro de 1974.
- NAISBITT, John, Macrotendências, Biblioteca de Gestão Moderna, Ed. Presença, 1988, Lisboa.
- NORMANN, Richard e RAMIREZ, Rafael, «From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy», Harvard Business Review, Jul.-Aug., 1993.
- OHMAE, Kenichi, «Getting Back to Strategy», Harvard Business Review, November-December, 1988.
- OLIVA, Terence A., DAY, Diana L. e DeSARBO, Wayne S., «Selecting Competitive Tactics: Try a Strategy Map», Sloan Management Review, Spring 1987.
- O'SHAUGHNESSY, John, «Some Criticisms of the Porter Model and Study», Comunicação ao Seminário do Ministério da Indústria e Energia, subordinado ao tema: A Formação das Vantagens Comparativas Dinâmicas de Portugal na Contexto Europeu, Lisboa, Forum Picoas, 5 de Junho de 1991.
- PARKER, Charles S., Management Information Systems: Strategy and Action, Mc Graw Hill International Editions, 1989.
- PEREIRA, Rui, «Vida e Morte no Tabuleiro», Revista Expresso, 17/9/94.

- PERLITZ, Manfred, «Why Most Strategies Fail Today: The Need for Strategy Innovations», European Management Journal, vol. 11, n.º 1, Oxford, March 1993.
- PERROW, Charles B., Análise Organizacional: um Enfoque Sociológico, Atlas, São Paulo, 1981.
- PETERS, Tom, «A Exaltação da Desordem, ou Aprender a Amar o Acaso», Rompendo as Barreiras da Administração, A Necessária desorganização para enfrentar a realidade, Editora Harbra, São Paulo, 1993.
- PETERS, Thomas J., «Strategy Follows Structure: Developing Distinctive Skills», in STEINER, George A., MINER, John R., GRAY, Edmund R., Management Policy and Strategy, Maxwell Macmillan International Editions, third edition, 1989 (publicado originalmente na California Management Review, Spring 1984).
- PETERS, Thomas J. e WATERMAN, Robert H., Na Senda da Excelência, Coleção Biblioteca de Economia e Gestão, n.º 2, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1987.
- PETERS, Thomas J., WATERMAN, Robert H., PHILLIPS, Julien R., «Structure is not Organization», Business Horizons, Junho de 1980, reimpressão, com cortes, in MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian, The Strategy Process, Prentice Hall, 1988.
- PINTADO, Miguel Rodrigues e MENDONÇA, Álvaro, Os Novos Grupos Económicos, Texto Editora, Lisboa, 1989.
- PINTO, José Carlos de Castro, «Uma Abordagem sobre as Relações entre Indústria, Estratégia e Performance», », Revista Portuguesa de Gestão, I/94, Edição do Departamento de Gestão do ISCTE, Lisboa, 1994.
- POPPER, Karl R., A Sociedade Aberta e os seus Inimigos, Coleção Problemas, Editorial Fragmentos, Lisboa, 1993.
- PORTER, Michael E., Estratégia Competitiva, Técnicas para a Análise de Indústrias e da Concorrência, 6ª edição, Editora Campus, 1986.
- PORTER, Michael, «Corporate Strategy», The Economist, 23 Maio, 1987.
- PORTER, Michael, Vantagem Competitiva, Criando e Sustentando um Desempenho Superior, Editora Campus, 1989.
- PORTER, Michael E., A Vantagem Competitiva das Nações, Editora Campus, 1993.
- PORTER, Michael, «Towards a Dynamic Theory of Strategy», Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991.
- PORTER, Michael E. e MONTGOMERY Cynthia, «Introduction», in PORTER, Michael E. e MONTGOMERY, Cynthia (editores), Strategy, Seeking and Securing Competitive Advantage, A Harvard Business Review Book, Boston, 1991.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary, «The Core Competence of the Corporation», in PORTER, Michael e MONTGOMERY, Cynthia, (editores), Strategy, Seeking and Securing Competitive Advantage, A Harvard Business Review Book, 1991.

- PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary, «Strategic Intent», Harvard Business Review, May-June 1989.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary, «Strategy as Stretch and Leverage», Harvard Business Review, March-April, 1993.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary, «Competing for the Future», Harvard Business Review, July-August, 1994.
- PRAHALAD, C. K. e HAMEL, Gary, «Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?», Strategic Management Journal, Vol. 15, Special Issue Summer 1994.
- PROUVOST, Bernard, Inovar na Empresa, Colecção Economia e Gestão, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1992.
- PÜMPIN, Cuno, Estratégia Empresarial, Como Conquistar Posições de Excelência Estratégica, Edição MONITOR - Projectos de Edições, Lda., 1ª Edição, 1989.
- QUINN, James Brian, «Strategies for Change», excerto dos capítulos 1 e 5 de QUINN, James Brian, Strategies for Change: Logical Incrementalism, Irwin, 1980 in MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian, The Strategy Process, Prentice Hall, 1988.
- QUINN, James Brian, «Strategic Change: "Logical Incrementalism"», Sloan Management Review, Summer 1989.
- RETO, Luís, Liderança e Carisma - O Exercício do Poder nas Organizações, Editorial Minerva, Colecção Economia e Sociedade, 1991.
- RETO, Luís (moderador), TODO-BOM, Luís, RALHA, João, JESUÍNO, Correia, MENEZES, João (participantes), «A Reengenharia Empresarial», debate sobre Reengenharia que teve lugar no INDEG/ISCTE, publicado na Revista Portuguesa de Gestão, I/94, Edição do Departamento de Gestão do ISCTE, Lisboa, 1994.
- ROBALO, António, «A Ecologia das Populações Organizacionais», Revista Portuguesa de Gestão, III/IV/92, Edição do Departamento de Gestão do ISCTE, Lisboa, 1992.
- ROBERT, Michel, «Modelo Americano no Banco dos Réus», Exame, Abril de 1993.
- ROBERT, Michel, «A Tática de Patton», Fortuna, Novembro de 1994.
- RODRIGUES, Jorge Martins, Formulação da Estratégia de uma PME - O Caso TEMIS, Lda., Tese de Mestrado sob a orientação do Prof. Dr. Luís Filipe C. Pereira, INDEG/ISCTE, Lisboa, Setembro de 1992.
- ROSA, Luís, Cultura Empresarial - Motivação e Liderança - Psicologia das Organizações, Editorial Presença, Biblioteca de Gestão Moderna, 1ª Edição, Lisboa, 1994.
- SÁ, Jorge Vasconcellos, «Planeamento Estratégico», Exame, Junho de 1994.
- SÁ, Jorge Vasconcellos, «Medindo a Estratégia», Working Paper, ISEG, Lisboa.
- SÁ, Jorge Vasconcellos e AMARAL, Maria do Céu, «David Contra Golias», Working paper, ISEG, Lisboa, Janeiro de 1992.

- SÁ, Jorge Vasconcellos, «O Curriculum Vitae da Gestão», Oração de sapiência proferida na abertura do ano lectivo da Universidade Técnica, Lisboa, 5 de Novembro de 1992.
- SÁ, Jorge Vasconcellos, «Como Encontrar os Factores Críticos de Sucesso», Working Paper, ISEG, Lisboa.
- SANTOS, Boaventura de Sousa, Um Discurso Sobre as Ciências, Edições Afrontamento, Porto, 1987.
- SANTOS, Francisco Lopes, Estratégia e Competitividade, 2ª edição revista e ampliada, edição de Quarta Vaga - Apoio ao Desenvolvimento Avançado da Gestão, Lda, 1993.
- SANTOS, Francisco Lopes dos, «Um Novo Paradigma da Organização», Revista Portuguesa de Gestão, III/IV/93, Edição do Departamento de Gestão do ISCTE, Lisboa, 1993.
- SANTOS, Francisco Lopes dos, «Competitividade e Produtividade», Expresso, 10 de Junho de 1994.
- SCHLOSSER, Michel, «What the Option Framework Can Bring to the Modelling of Strategic Decisions», Corporate Finance: A Model-building Approach, 1ª edição, Prentice Hall, New York, 1989.
- SCHUMPETER, Joseph, The Theory of Economic Development, 1911.
- SEEGER, John, «Reversing the Images of BCG's Growth/Share Matrix», in MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian, The Strategy Process, Prentice Hall, 1988.
- SEGEV, Eli, Corporate Strategy, Portfolio Models, International Thomson Publishing/ Boyd & Fraser, London, 1995.
- SENGE, Peter, «Os alicerces da aprendizagem», Executive Digest, Agosto de 1995, pág. 14. (Condensado do livro The Fifth Discipline - The Art and Practice of the Learning Organization, Double day, New York, 1990.)
- SHAPIRO, Carl, «The Theory of Business Strategy», RAND Journal of Economics, Vol. 20, No. 1, Spring, 1989.
- STACEY, Ralph, A Gestão do Caos, Estratégias Dinâmicas de Negócios num Mundo Imprevisível, Biblioteca de Economia, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1994.
- STEINER, George A., MINER, John R., GRAY, Edmund R., Management Policy and Strategy, Maxwell Macmillan International Editions, third edition, 1989.
- Strategor, Estratégia, Estrutura, Decisão e Identidade, Coleção Gestão e Inovação, Série Ciências de Gestão, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993.
- SUN TZU, A Arte da Guerra, Col. Livros de Bolso, n.º 367, Europa-América.
- «Táctica/Estratégia», in Enciclopedia, vol. 14 subordinado ao tema Estado-Guerra, Einaudi, Torino, ed. port., vol. 14, Imprensa Nacional - Casa da Moeda, Lisboa.
- THIÉTART, Raymond-Alain, «A Estratégia Mista e os seus Síndromas, (Tradução livre por Alfredo Pereira e Ermelinda Salvado de THIÉTART, Raymond-Alain, «La Stratégie Mixte et ses Syndromes», Harvard-l'Expansion, Outono de 1981).

- THIÉTART, Raymond-Alain, O "Management", Publicações Europa-América, Colecção Saber, n.º 158.
- THOMPSON, John L., Strategic Management, Awareness and Change, second edition, Chapman and Hall, London, 1993.
- TOFFLER, Alvin, A Terceira Vaga, Colecção Vida e Cultura, Edição «Livros do Brasil», Lisboa, 1984.
- VÉRAN, Lucien, «Action Organisée et cohérence des discours stratégiques», Revue Française de Gestion, Jan/Fev. 1988.
- WAGENSBERG, Jorge, «Adaptacion y Caos: ¿Hacia una Teoria General de la Complejidad?», in MOYA-ANGELER, J. et al., Estrategia Empresarial Ante el Caos, Colección Empresa y Humanismo, Ediciones RIALP, Madrid, 1993.
- WATSON, Gregory H., Benchmarking Estratégico, Makron Books do Brasil, Editora McGraw-Hill, São Paulo, 1994.
- WESTON, J. Fred, «Strategy and Business Economics», Business Economics, April 1989.
- WHITTINGTON, Richard, What is Strategy - and does it matter?, Routledge, London, 1993.
- WILLIAMSON, Oliver, «Strategizing, Economizing, and Economic Organization», Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991.
- ZENTNER, René D., «Scenarios in Forecasting», Chemical & Engeniering News, Outubro de 1975.
- ZIMMERMAN, Brenda, «Teoria do Caos e Organizações Verdes», Revista Portuguesa de Gestão, II/92, Edição do Departamento de Gestão do ISCTE, Lisboa, 1992.

