

Estratégia Organizacional: sua evolução nos últimos 50 anos.

Nelson Santos António

1. O Problema

O que distingue a estratégia organizacional, das outras disciplinas da ciência da gestão? O que a diferencia enquanto disciplina autónoma? Desde os seus primórdios que a estratégia organizacional tem objecto próprio, que consiste no estudo da relação das organizações (como um todo) com o seu meio envolvente, numa perspectiva de longo prazo (como a definição de Andrews, que pautou, em meu entender, a investigação na área da estratégia organizacional, demonstra).

A palavra estratégia deriva do grego *strategos*, ou “a arte do general”. O que poderá significar esta origem? O que é que o trabalho do general tem de especial quando comparado com o do comandante de campo? O general é responsável por múltiplas unidades em múltiplas frentes e por múltiplas batalhas ao longo do tempo. O desafio colocado ao general (e o valor que o generalato acrescenta) é a orquestração e a visão do conjunto. Os grandes generais pensam sobre o todo.

Neste artigo apresentamos a evolução do pensamento e das práticas referentes à estratégia organizacional desde os anos de 1960, salientando os aspectos característicos desta disciplina, que como anteriormente referimos se consubstanciam no longo prazo e na visão integradora.

As mudanças de intensidade variável, que ocorrem na envolvente, obrigam cada época a produzir os seus conceitos, as suas práticas, os seus instrumentos de gestão. É precisamente sobre os conceitos, as práticas e os instrumentos de gestão inseridos no contexto em que foram gerados, que iremos reflectir, para melhor compreendermos a transformação do pensamento estratégico nos últimos 40 anos.

Na evolução do pensamento sobre estratégia organizacional podemos distinguir dois momentos principais: (a) o momento do posicionamento e, (b) o momento do movimento (figura 1).

No primeiro momento a estratégia organizacional é associada a princípios de adaptação e posicionamento, isto é, a estratégia organizacional pressupõe uma adaptação ao meio envolvente para deste modo adquirir uma posição dominante e proceder seguidamente à sua defesa. Este momento inicia-se com a análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas (a análise SWOT). É precisamente nesta análise que se baseia a reflexão sobre as vantagens competitivas que culminaram com os trabalhos, bem conhecidos, de Michael Porter.

O segundo momento da estratégia organizacional assume-se como uma ruptura, colocando em evidência uma estratégia centrada na intenção e no movimento. Neste segundo momento, a estratégia visa essencialmente a transformação permanente do jogo concorrencial e da própria empresa.

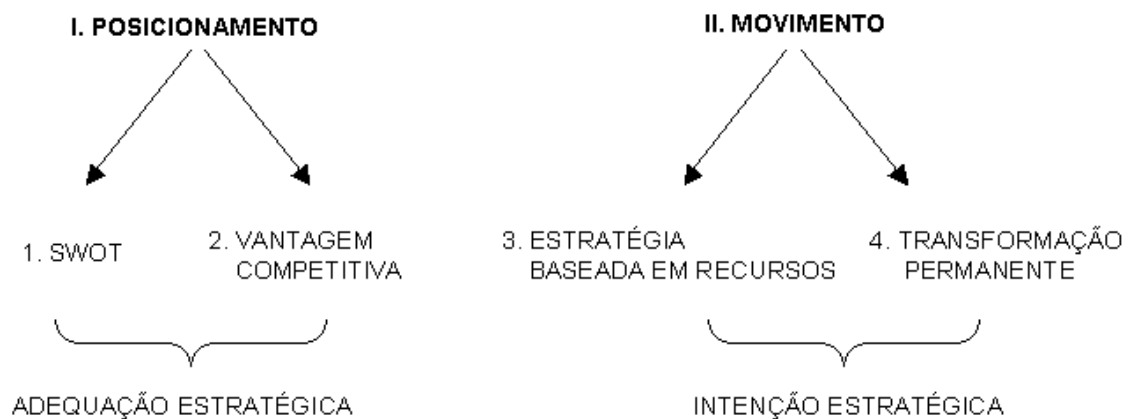


Figura 1

1. O MOMENTO DO POSICIONAMENTO (OU DA ADAPTAÇÃO)

Até ao início dos anos de 1990, os avanços teóricos da disciplina de estratégia organizacional desenvolveram-se à volta da noção de posicionamento concorrencial. A sua filosofia de base era a adequação estratégica, o que pressupunha dois princípios fundamentais:

- para assegurar a sua sobrevivência a empresa necessita de adaptar-se à sua envolvente;
- para ter sucesso a empresa deve construir uma vantagem competitiva e seguidamente defendê-la .

Esta corrente de pensamento estrutura-se à volta de dois conceitos chave, a saber: a análise SWOT e a vantagem competitiva.

2.1 A Análise SWOT

Os fundamentos da análise SWOT remontam aos anos de 1950, e preocupam-se com a integração das actividades da empresa, tentando responder à questão “ em que negócios nós estamos?”.

Peter Drucker (“The Process of Management” 1954) foi o primeiro autor a levantar esta problemática Para Drucker, a estratégia empresarial mais não era do que a resposta à dupla questão:

“Qual o nosso negócio?”

“Qual poderia ser o nosso negócio?”

As perguntas formuladas por Drucker confirmam uma das características iminentes à disciplina de estratégia, isto é, a futuridade das decisões e a necessidade de termos um propósito. Após Drucker, seguiu-se um longo interregno. Poucos foram aqueles que prestaram atenção à estratégia. Só passados alguns anos outros dois autores pensaram de uma forma explícita e exclusiva sobre o conceito de estratégia e os processos segundo os quais esta deveria ser formulada e

implementada. Estes autores foram Igor Ansoff (“The Corporate Strategy” 1965) e Kenneth Andrews (“The Concept of Corporate Strategy”, 1971). Os títulos evidenciam a outra característica da estratégia empresarial, isto é, a abordagem holística. Para estes autores era necessário pensar a empresa como um todo e não de uma forma fragmentada, ou seja, função a função.

Para Ansoff, a estratégia era uma “common thread” entre as actividades de uma organização e os produtos/mercados que definiam a natureza essencial do negócio em que a organização estava e planeava estar no futuro. Andrews, por sua vez, define “Corporate Strategy” como «the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plans for achieving these goals, and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and human organization it is or intends to be, and the nature of the economic and noneconomic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers, and communities».

Desde que a definição da actividade (do negócio) fosse bem executada, as questões deslocavam-se para as oportunidades e ameaças do meio envolvente, para em seguida posicionar a empresa, em termos de forças e fraquezas. Esta abordagem é relativamente simples, daí talvez a sua grande difusão. Outra causa para a sua ampla divulgação reside na predominância concedida pela Escola de Harvard ao estudo de casos. O modelo não só era fácil de aplicar, como podíamos utilizar casos para a explicitação da teoria subjacente.

O modelo SWOT desenvolvido essencialmente pela Escola de Harvard foi a base da formulação estratégica das décadas seguintes. A escola de Carnegie, em particular através da obra de Ansoff propôs um modelo similar, mas de arquitectura mais elaborada.

Neste período, assistimos, também ao início do planeamento estratégico. Segundo a escola do planeamento estratégico, devemos

começar por definir um propósito para a empresa (o que para muitos autores nos obriga a ter uma visão), seguidamente proceder à análise do meio envolvente, para detectarmos ameaças e oportunidades, o que nos permite uma definição de objectivos. Neste quadro, a estratégia não passa de um esquema de objectivos e planos, que visam a obtenção dos objectivos previamente definidos. Na adequação, a análise externa determina as decisões da empresa. A análise das oportunidades e ameaças remete-nos para o “o que deve ser feito” das determinantes da decisão estratégica. O meio envolvente é considerado como o conjunto das condições externas e das influências que afectam a vida e o desenvolvimento da empresa.

A análise SWOT desenvolveu-se fundamentalmente, ao longo dos anos segundo três eixos : o eixo temporal, o eixo espacial e o eixo concorrencial. Ao longo dos anos foram introduzidas modificações que representam, não somente tomadas de consciência da relatividade das componentes da análise SWOT mas visam sobretudo o seu enriquecimento.

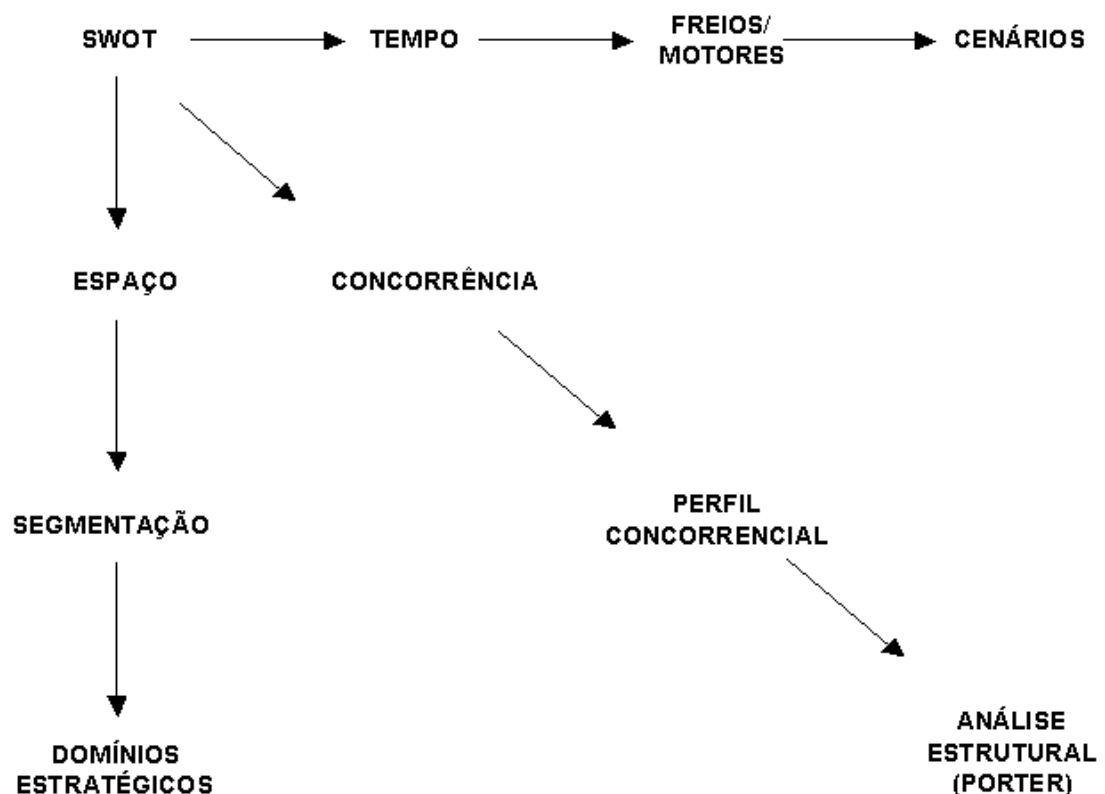


Figura 2.

Henry Mintzberg (1973) foi o primeiro a questionar o modelo de planificação estratégica, interrogando-se sobre o seu carácter deliberado e introduzindo uma noção de dinâmica. Segundo, Mintzberg, a decisão estratégica é o produto de um jogo de poder no seio de uma coligação de parceiros. A estratégia não pode ser definida em termos estáticos, pois segundo ele, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são muito relativos no tempo. Mintzberg introduz, deste modo, a noção de mudança na estratégia, questionando deste modo o carácter demasiado estático da análise SWOT. No plano interno as forças e fraquezas começam a ser vistas como motores ou freios. O facto das forças e fraquezas serem percebidas como relativas no tempo incita a

reflectir sobre o futuro e a pensar em termos de cenários. Este método consiste em inscrever o processo de planeamento em relação a possíveis futuros da envolvente, para melhor ajustar as reacções da empresa. Esta tendência traduziu-se por uma utilização crescente dos métodos de previsão, quer sejam os que consistem em extrapolar do passado para o futuro (prospectiva), ou para a partir do futuro construir o presente. Assume-se que o futuro embora tenha as suas âncoras no presente, é mais do que uma mera continuação deste e muito embora não exista planeamento sem previsões, prever não é planear.

O segundo eixo de relativização do modelo de base está ligado aos trabalhos sobre segmentação, cuja obra determinante é a de Abell (1980). Para este autor, só faz sentido considerar a análise SWOT a nível global da empresa quando esta tem um só mercado ou um só produto. As forças e fraquezas, assim como as oportunidades e as ameaças, devem ser estudadas para cada segmento, que na maior parte dos casos participam num jogo concorrencial muito específico.

Por fim a análise SWOT foi relativizada segundo a concorrência, isto é, só podemos avaliar as quatro componentes da análise SWOT relativamente aos concorrentes. Esta via conduz-nos a uma interrogação sobre o perfil concorrencial, que compara as forças e fraquezas da empresa relativamente aos seus concorrentes.

2.2. Vantagem Competitiva

À medida que os trabalhos sobre o perfil concorrencial assumiam um carácter sistemático, iniciou-se uma busca do(s) elemento(s) que poderia(m) ser simultaneamente sólido(s) e durável(eis), que, designamos, hoje, por vantagem competitiva.

Descobertas e isoladas as características do meio envolvente, a questão coloca-se em saber como a empresa pode construir uma vantagem (de longo prazo) sobre os seus concorrentes. Tratava-se de escolher, dentro do perfil concorrencial, o meio de ser o mais competitivo possível assumindo um ascendente determinante sobre a concorrência.

Neste período assistimos ao aparecimento de gabinetes de conselho estratégico. Os primeiros a propor uma resposta simples para os problemas que então afligiam as empresas foram os consultores do Boston Consulting Group (BCG). Este grupo de consultores divulgou uma matriz de apoio à decisão, cujo conceito central é o efeito de experiência (para além do efeito de experiência os instrumentos propostos por este grupo de consultores repousam sobre as noções do ciclo de vida da actividade económica e do ciclo de vida financeiro). Pela primeira vez, os gestores tinham na sua posse utensílios simples que delimitavam claramente um campo de batalha: o custo. Os instrumentos, anteriormente referidos e em particular a célebre matriz BCG viriam a ser fortemente criticados. A crítica à matriz BCG é feita segundo dois aspectos:

Por um lado criticam a escolha dos critérios em que a lógica da matriz se baseia. A matriz representa as actividades da empresa segundo duas variáveis: a posição concorrencial e a atractividade do sector. A matriz BCG original relaciona a avaliação da posição concorrencial à posição relativa do mercado e a atractividade à taxa de crescimento do sector. Contudo, em determinadas condições constatamos, que estes dois critérios são insuficientes, mesmo aberrantes, com efeito, verificamos que a posição relativa do mercado não é necessariamente um bom indicador da posição concorrencial da empresa. Dito de outro modo, uma empresa que detenha uma pequena posição relativa do mercado pode revelar-se extremamente rentável. Do mesmo modo, a taxa de crescimento do sector de actividade não é

necessariamente um indicador apropriado da atractividade da envolvente: as empresas podem ser rentáveis em sectores de fraco crescimento.

A segunda crítica sustenta que um concorrente pode ser menos experiente, e contudo ter custos mais reduzidos, graças aos fenómenos de deslocamento e acentuação da curva de experiência. O deslocamento permite obter custos de entrada inferiores, enquanto que a acentuação permite diminuir os custos mais rapidamente. Estes fenómenos podem ser possíveis através da utilização de uma tecnologia inovadora, ou(e) por uma política de deslocalização da produção, ou(e) por uma diminuição radical da gama ou(e) pela redução dos ciclos temporais.

Face às críticas o Boston Consulting Group reconheceu que o custo não era a única lógica concorrencial dominante, e que poderiam existir outros meios para alcançar o sucesso. Nos anos sessenta do século passado, as economias principais encontravam-se em forte crescimento, o que fazia com que a lógica do volume trouxesse respostas suficientes para os problemas que as empresas enfrentavam. O primeiro choque petrolífero e o abrandamento do crescimento económico obriga-nos, por sua vez, a pensar sobre outras fontes de vantagem competitiva para além dos custos, nomeadamente a qualidade e a inovação tecnológica. Para dar resposta aos novos problemas colocados pela envolvente, o Boston Consulting Group propõe uma segunda matriz baseada numa tipologia de envoltentes concorrenciais.

Por fim, a corrente da tipologia do meio envolvente e a corrente da segmentação ao verificarem que partiam do mesmo pressuposto teórico (isto é, a delimitação de entidades concorrenciais coerentes, para as quais a combinação de factores chave é homogénea) juntam esforços e fundem-se. Esta análise traduz-se externamente pela delimitação de domínios de actividade estratégica. O objectivo é duplo: fraccionar o campo de batalha, isto é, efectuar escolhas de posicionamento

produtos/mercados, e seguidamente definir as armas a utilizar, isto é, escolher uma vantagem competitiva.

Nos anos de 1980s, M. E. Porter executa uma síntese completa do conjunto desta abordagem. Na continuação da tipologia das envolventes proposta pela BCG, Porter (1980) começa por precisar as modalidades de análise de um sector de actividade. Trata-se de compreender com precisão os contornos e os determinantes do jogo concorrencial no seio de uma indústria (ou sector de actividade), de modo a identificar os factores chave de sucesso e o binário rentabilidade/risco. Por outro, a noção de grupos estratégicos alerta-nos para formas concorrenciais diferenciadas, no seio de uma indústria.

Em segundo lugar, Porter propõe as estratégias genéricas (ou as grandes estratégias) que conduzem a uma posição dominante, o que nos remete para as três formas principais de criação de valor: a dominação pelos custos, a diferenciação e a focalização (Porter,1985). Finalmente, a cadeia de valor (outro dos instrumentos propostos por Porter) permite-nos compreender como uma empresa constrói a sua estratégia e a sua vantagem competitiva (no seguimento da escolha de uma estratégia genérica), sem perder o controlo e a coerência da cadeia de valor.

3. O MOMENTO DO MOVIMENTO OU A INTENÇÃO ESTRATÉGICA

Nos anos de 1980 assistimos ao aparecimento e generalização de formas concorrências radicalmente novas; formas criativas e inovadoras. Em muitas indústrias, os actores dominantes, ao defenderem posições há muito tempo estabelecidas, forçaram os novos entrantes a fazer prova de imaginação para modificar as regras do jogo.

Este mecanismo gerou progressivamente um contexto de hipercompetição, no qual as estratégias de movimento predominavam.

Com efeito, a ideia de hipercompetição parte do pressuposto que uma vantagem competitiva está condenada a deteriorar-se e que a possibilidade de defesa de uma posição é completamente ilusória. A velocidade da evolução da concorrência e dos mercados é de tal ordem que torna a envolvente muito instável, (turbulenta) de modo que a única “posição defensável” é o movimento, com o objectivo central de viver a perturbação, em permanência.

A hipercompetição (R.A. d’Aveni, 1994) repousa sobre o princípio que a concorrência utiliza cinco alavancas principais, todas elas em evolução constante, que são: a relação custo/qualidade, o tempo, o saber fazer, as barreiras à entrada e a capacidade financeira. Num contexto de hipercompetição, a empresa com melhor desempenho é aquela que conjuga melhor as suas diferentes vantagens e sabe desenvolvê-las o mais rapidamente possível. O fim último é a criação de perturbação, considerada como fonte de criação de novos espaços concorrenciais.

G Hamel e C.K. Prahalad (1989) são certamente os autores mais conhecidos dos que questionaram a abordagem clássica da estratégia. Estes autores, apoiando-se essencialmente nos exemplos das empresas japonesas, demonstraram que a abordagem clássica não permitia explicar a trajetória concorrencial das empresas que partindo de uma posição concorrencial mais desfavorável, conseguiam mudar o jogo da concorrência a seu favor. Segundo eles, era preciso substituir o paradigma da adequação por uma nova filosofia; a intenção estratégica. Esta última consiste em colocar as empresas no centro da formulação da estratégia, tendo como objectivo a transformação das regras do jogo da envolvente e a criação de novos espaços concorrenciais. Esta filosofia repousa sobre dois pressupostos: a perseguição de uma visão

(ambiciosa e de longo prazo), e o desenvolvimento baseado numa carteira de competências centrais.

Esta abordagem integra na sua formulação, um parâmetro inteiramente novo: o movimento. A empresa deverá, para ser bem sucedida, conciliar, por um lado, vantagens competitivas múltiplas e não duráveis, e por outro lado, o principal objectivo da estratégia não é mais a adaptação às condições da concorrência, mas a sua transformação e renovação. Com efeito a intenção leva-nos a considerar que uma posição concorrencial não é nem durável nem defensável e que a única solução consiste em mudar a posição antes que a concorrência tome a iniciativa. Em suma, a empresa torna-se o actor do seu futuro e assume que a melhor defesa é o ataque constante.

3.1. As estratégias à base dos recursos.

A abordagem baseada nos recursos é de certo modo, um preliminar à compreensão das estratégias de intenção. Com efeito, a noção de intenção apareceu no meio dos anos 1980, como uma reacção ao determinismo próprio da abordagem clássica. G. Hamel e C. K. Prahalad propuseram uma concepção de estratégia radicalmente oposta à adequação: a partir dos seus recursos próprios e competências centrais, uma empresa pode transformar as condições da envolvente. A sua proposta encerra um objectivo duplo: por um lado definir com precisão a noção de recurso e por outro lado, compreender a ligação entre recursos e vantagem competitiva.

Esta ênfase da estratégia no lado da “oferta”, em detrimento do lado da “procura”, tem sido associada aos recentes trabalhos sobre as capacidades organizacionais. Contudo, os fundamentos da teoria baseada nos recursos devem muito ao trabalho de Penrose (1959), nomeadamente, à sua conceptualização da empresa como “um conjunto de recursos produtivos”. De acordo com esta perspectiva, as

competência distintivas da empresa baseiam-se nos seus recursos e capacidades, que podem ser representados por activos tangíveis, tais como sistemas de distribuição, invenções patenteadas ou economias de escala ou por activos intangíveis, tais como reputação, imagem de marca ou o potencial dos recursos humanos. As empresas expandem-se utilizando recursos existentes.

Na sua manifestação mais recente, a aproximação baseada nos recursos pode ser datada de 1984, ano em que foram publicados dois dos mais importantes artigos sobre este assunto, a saber; “A resource based view of the firm” de Wernerfelt (1984) e “Towards a strategic theory of the firm”, de Rumelt (1984). A estes dois artigos seguiram-se muitos outros, e, uns mais do que outros, contribuíram para o desenvolvimento e consolidação desta teoria. Deste modo, muito embora a teoria baseada nos recursos tenha sido muitas vezes apresentada como um desenvolvimento revolucionário, na realidade encontra-se ancorada em trabalhos clássicos sobre empresa e estratégias organizacionais.

Em pouco mais de uma década, esta teoria desenvolveu-se e afirmou-se como a aproximação dominante à estratégia. Quase todas, senão todas, as revistas académicas mais importantes sobre estratégia, assim como os periódicos de negócios de grande circulação, contêm artigos escritos numa perspectiva da teoria baseada nos recursos. Na imprensa de negócios, conceitos tais como, “recursos”, “capacidades”, e “competências” são correntes.

Num artigo datado de 1985, Wernerfelt define recurso como “qualquer coisa que pode ser pensado como um ponto forte ou uma fraqueza de uma empresa”. Segundo ele, as organizações conseguem uma vantagem competitiva ao adquirirem ou desenvolverem recursos superiores ou uma combinação de recursos superior. Deste modo o objectivo de uma empresa consiste em obter ou organizar recursos que sejam superiores aos dos seus concorrentes. Teece, Pisano e Shuen

(1997) definem recursos como “activos específicos de uma empresa que são difíceis senão impossível de imitar” dando como exemplos, os segredos comerciais, a especialização de algumas unidades fabris e as experiências vividas por engenheiros envolvidos na produção. Tais activos são difíceis de transferir de uma empresa para outra devido a custos de transacção e de transferência, e também porque estes activos muitas vezes contêm algum conhecimento tácito.

Por seu lado, C.K. Prahalad e Gary Hamel (1990) preferem falar naquilo que na terminologia de Wernerfelt e Barney's (1995) constitui um tipo específico de recurso, isto é, “ a competência nuclear”. Para eles “a competência nuclear” consiste na “aprendizagem colectiva da organização, especialmente como coordenar diferentes saberes produtivos e integrar múltiplas correntes tecnológicas”.

3.1.1. Conhecimento e teoria baseada nos recursos.

A crescente turbulência do meio envolvente levou a considerar os recursos como fonte principal da vantagem competitiva sustentada e como base ideal para a formulação da estratégia. Assim que os mercados dos recursos ficaram sujeitos às condições dinâmico-concorrenciais que afligiam os mercados de produtos, o conhecimento emergiu como o recurso estratégico mais importante da empresa.

O conjunto de oportunidades disponíveis para um indivíduo ou uma empresa é função do seu conhecimento. O conhecimento dos decisores, por sua vez, está limitado a dois níveis. O nível da “Fazibilidade Tecnológica” reflecte a limitação do conhecimento humano sobre as leis físicas. A análise económica reconhece esta limitação ao afirmar que: “o conhecimento é um dado e depende do estado da tecnologia da época”. Como Edith T. Penrose afirmou: “dos serviços disponíveis (definindo serviços, como as contribuições que os recursos podem prestar às operações produtivas da empresa) muito poucos podem ser utilizados

de uma forma lucrativa por uma dada empresa num dado tempo. Alguns dos serviços podem resultar de usos alternativos do recurso – quando utilizado para um propósito o recurso não pode ser utilizado para outro; alguns deles são convenientes somente para produtos que a empresa devido ao custo e a condições de procura não pode produzir de uma forma lucrativa; alguns deles podem ser úteis quando combinados com outros serviços que a empresa de momento não pode obter”.

A segunda limitação do conhecimento, e que no presente contexto é a que mais nos interessa, está relacionada com as limitações físicas de cada indivíduo, o que March e Simon (1958) denominaram por “racionalidade limitada”. Segundo estes autores, os seres humanos possuem capacidades mentais limitadas. As limitações existentes nas faculdades mentais e sensoriais significam que as actividades de armazenagem, processamento, transmissão e recebimento de conhecimentos têm um custo. Esta capacidade limitada do cérebro significa, que o conhecimento detido por um decisor individual, ou um grupo de decisores, limita-se a um minúsculo sub-conjunto do conhecimento da humanidade.

Quando na tomada de uma decisão o conhecimento constitui a variável mais importante, é aconselhável que autoridade de decisão e os conhecimentos úteis a essa tomada de decisão coincidam. Podemos fazer coincidir o conhecimento e autoridade de decisão de duas maneiras: uma é deslocando o conhecimento para os que possuem o poder de decisão, a outra é deslocando o poder de decisão para os que detêm o conhecimento. A segunda via foi a escolhida pela gestão total da qualidade.

3.2. A transformação permanente

A corrente da intenção evoluiu. Ultimamente esta corrente centra-se quase exclusivamente na problemática da transformação. A reflexão

mais aprofundada sobre os mecanismos da transformação e da ruptura relegaram para segundo plano os aspectos referentes à noção de recursos e de competências. O problema central consiste na renovação constante das condições da concorrência, proveniente (resultante) da redefinição da postura estratégica da empresa.

Se aceitarmos o princípio da hipercompetição, então a capacidade de uma organização em se transformar e evoluir permanentemente transforma-se na chave do sucesso. As empresas que sobrevivem a longo prazo são aquelas que têm uma grande capacidade para repensarem-se e questionarem-se regularmente. Ao procederem deste modo, as empresas criam e dominam novas fontes de valor e não se contentam em defender o que adquiriram anteriormente.

As empresas devem construir novos espaços concorrenciais aproveitando buracos estruturais modificando radicalmente e regularmente os eixos criadores de valor. O objectivo é o de criar na envolvente um ponto de inflexão, pondo em causa os quadros de referência existentes. A desestruturação passa pela criação, eliminação, aumento ou diminuição radical de alguns factores da indústria. Neste quadro a gestão da mudança tornou-se uma prioridade. Enquanto que a intenção estratégica fundada sobre os recursos supõe a perseguição linear de um objectivo de longo prazo, a era da transformação necessita de uma organização capaz de perseguir objectivos que mudam, e de se reposicionar rapidamente no tempo. Mesmo a plataforma estratégica se torna instável, só sendo permanente a mudança. A empresa é comparada a um ser vivo, que muda e evolue constantemente. Segundo esta corrente, as empresas disputem, essencialmente, zonas de lucro. Para ocupar estas zonas de lucro, cada empresa baseia-se numa “configuração estratégica”. A configuração estratégica deverá centrar-se sobre o cliente e não somente sobre os recursos e competências da empresa. A necessidade do cliente deverá determinar a cadeia de valor e não o inverso.

Esta postura obriga-nos a organizar a escuta permanente dos clientes para obter uma vantagem competitiva. Antecipa-se a qualidade. A antecipação da qualidade consiste em inovar, para desenvolver um produto, um serviço que satisfaça as necessidades actuais e futuras dos consumidores. Uma organização, deve ir para além das referências habituais, a fim de obter um ganho significativo.

4. Conclusões.

A evolução do pensamento estratégico tem sido feita segundo um pêndulo em que num dos lados se encontra a envolvente da empresa e no outro os recursos. Ora se dá mais importância a uma ponta do pêndulo ora se dá à outra. Penso contudo que é claro que a empresa não se pode alhear nem dos seus recursos nem da sua envolvente (parte dos recursos provêm desta), e é na boa combinação destas duas perspectivas que reside o êxito das estratégias organizacionais.

Bibliografia:

Abel D. F. 1980. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall.

Andrews, Kenneth, 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones Irwin.

Ansoff, Igor. 1965. *The Corporate Strategy*. McGraw Hill.

D'Aveni, R.A. 1994. *Hypercompetition*. The Free Press.

Drucker, Peter, 1954. *The Process of Management*. Irwin.

Hamel G., Prahalad C. K. 1989. "Strategic Intent", *Harvard Business Review*.

Mintzberg, H. 1973. "Strategy – Making in Three Modes", *California Management Review*, Vol. 16, n° 2, Winter.

Penrose E. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, London.

Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. The Free Press.

Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage*. The Free Press.

Prahalad C. K., Hamel G. 1990. "The Core Competencies of the Corporation". *Harvard Business Review*, Vol. 68, n° 3.

Rumelt, R.P. 1984. "Towards a Strategic Theory of the Firm", in R.B.Lamb (ed). *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Teece, Pisano and Shuen. 1997. "Dynamics Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*. Vol. 18, n° 7.

Wernerfelt, B. 1994. "A Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Review*, 5.