

## “MAS AFINAL O QUE É A ESTRATÉGIA ?”

António Serrano  
Ricardo Vidigal  
Universidade de Évora

Sobre a Estratégia empresarial muito tem sido escrito por diversos autores, gerando alguma controvérsia em torno dos conceitos chave. Neste artigo procura-se efectuar uma breve viagem pelo pensamento estratégico dos autores mais referidos: Porter, Drucker, Mintzberg, Tom Peters, Blanchard, Hamel, Senge, Kanter, Prahalad... Desta viagem resulta uma síntese de ideias que pretende consensualizar um certo conceito de estratégia empresarial.

It has been written a lot about management strategy by several authors, giving place to some controversy about key concepts. In the present article we aim to make a brief description about the strategic thoughts of the most recognized authors: Porter, Drucker, Mintzberg, Tom Peters, Blanchard, Hamel, Senge, Kanter, Prahalad... From this study we conclude with a synthesis of ideas to define the management strategy concept.

**PALAVRAS CHAVE:** estratégia, pensamento estratégico, posicionamento competitivo, visão estratégica.  
**KEYWORDS:** strategy, strategic thought, competitive advantage, strategic perspective.

**“Os problemas que temos de enfrentar não podem ser superados no quadro do nível de pensamento que existia quando foram criados”.**

**Albert Einstein**

### 1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho pretende-se apresentar uma abordagem aos conceitos mais marcantes da disciplina de gestão empresarial, a “Estratégia” ao longo dos tempos, tendo por referência as principais contribuições dos maiores especialistas nesta área tão importante da Gestão, como Peter Drucker, Henry Mintzberg; Tom Peters, Michael Porter, Ken Blanchard, Gary Hamel, Peter Senge, Rosebeth Moss Kanter, C.H. Prahalad, etc...etc, os quais, através das suas inúmeras publicações, têm constituído autênticos “guias espirituais” das empresas. Na gestão empresarial, poucos conceitos têm sido alvo de tão grande variedade de interpretações como o termo “estratégia”. Embora todos pareçam concordar que a estratégia é essencial ao sucesso de qualquer organização, ninguém parece estar de acordo quanto ao significado e, muito menos, quanto ao seu conteúdo. Perante a ausência de uma definição consensual, cada autor tem procurado impor a sua versão de estratégia (Canha, 1997) : estratégia competitiva; estratégia emergente; estratégia realizada; estratégia cooperativa; estratégia genérica; estratégia revolucionária; etc. Para dar consistência às sucessivas redefinições, tem-se tornado necessário criar novos termos complementares, tais como : competências centrais; cadeia de valor; intento estratégico; vantagem competitiva; posição estratégica; decisão estratégica, factores críticos de sucesso e “outsourcing”estratégico, entre muitos outros.

### 2. PERSPECTIVA HISTÓRICA

As origens etimológicas (Sousa, 1997) do conceito estratégia remontam ao grego e às línguas orientais, onde estrategista era o comandante dos exércitos, «a função do general do exército» o chefe, o que manda, o que tem ideia da guerra, o que “sabe” (Freire, 1997). Numa perspectiva histórica, desde a célebre matriz de Ansoff (Freire, 1997) - para muitos considerada a primeira sistematização de um modelo de apoio à estratégia empresarial - até aos modelos da competitividade empresarial de Michael Porter houve uma evolução bastante significativa, nos seus conteúdos e nas suas aplicações práticas. Contudo, essa evolução ter-se-á verificado, enquadrada num mesmo paradigma que consistia

## “MAS AFINAL O QUE É A ESTRATÉGIA ?”

António Serrano  
Ricardo Vidigal  
Universidade de Évora

Sobre a Estratégia empresarial muito tem sido escrito por diversos autores, gerando alguma controvérsia em torno dos conceitos chave. Neste artigo procura-se efectuar uma breve viagem pelo pensamento estratégico dos autores mais referidos: Porter, Drucker, Mintzberg, Tom Peters, Blanchard, Hamel, Senge, Kanter, Prahalad... Desta viagem resulta uma síntese de ideias que pretende consensualizar um certo conceito de estratégia empresarial.

It has been written a lot about management strategy by several authors, giving place to some controversy about key concepts. In the present article we aim to make a brief description about the strategic thoughts of the most recognized authors: Porter, Drucker, Mintzberg, Tom Peters, Blanchard, Hamel, Senge, Kanter, Prahalad... From this study we conclude with a synthesis of ideas to define the management strategy concept.

**PALAVRAS CHAVE:** estratégia, pensamento estratégico, posicionamento competitivo, visão estratégica.  
**KEYWORDS:** strategy, strategic thought, competitive advantage, strategic perspective.

**“Os problemas que temos de enfrentar não podem ser superados no quadro do nível de pensamento que existia quando foram criados”.**

Albert Einstein

### 1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho pretende-se apresentar uma abordagem aos conceitos mais marcantes da disciplina de gestão empresarial, a “Estratégia” ao longo dos tempos, tendo por referência as principais contribuições dos maiores especialistas nesta área tão importante da Gestão, como Peter Drucker, Henry Mintzberg; Tom Peters, Michael Porter, Ken Blanchard, Gary Hamel, Peter Senge, Rosebeth Moss Kanter, C.H. Prahalad, etc...etc, os quais, através das suas inúmeras publicações, têm constituído autênticos “guias espirituais” das empresas. Na gestão empresarial, poucos conceitos têm sido alvo de tão grande variedade de interpretações como o termo “estratégia”. Embora todos pareçam concordar que a estratégia é essencial ao sucesso de qualquer organização, ninguém parece estar de acordo quanto ao significado e, muito menos, quanto ao seu conteúdo. Perante a ausência de uma definição consensual, cada autor tem procurado impor a sua versão de estratégia (Canha, 1997) : estratégia competitiva; estratégia emergente; estratégia realizada; estratégia cooperativa; estratégia genérica; estratégia revolucionária; etc. Para dar consistência às sucessivas redefinições, tem-se tornado necessário criar novos termos complementares, tais como : competências centrais; cadeia de valor; intento estratégico; vantagem competitiva; posição estratégica; decisão estratégica, factores críticos de sucesso e “outsourcing” estratégico, entre muitos outros.

### 2. PERSPECTIVA HISTÓRICA

As origens etimológicas (Sousa, 1997) do conceito estratégia remontam ao grego e às línguas orientais, onde estrategista era o comandante dos exércitos, «a função do general do exército» o chefe, o que manda, o que tem ideia da guerra, o que “sabe” (Freire, 1997). Numa perspectiva histórica, desde a célebre matriz de Ansoff (Freire, 1997) para muitos considerada a primeira sistematização de um modelo de apoio à estratégia empresarial - até aos modelos da competitividade empresarial de Michael Porter houve uma evolução bastante significativa, nos seus conteúdos e nas suas aplicações práticas. Contudo, essa evolução ter-se-á verificado, enquadrada num mesmo paradigma que consistia

em assumir que, com informação adequada e competência especializada, seria possível antever o futuro e até defini-lo criando os próprios negócios e os mercados.

Os tempos de globalização e de revolução tecnológica vieram alterar esse estado paradigmático, pela impossibilidade crescente de ter uma percepção segura de elementos e factores essenciais para garantir boas conclusões com base nesses modelos. Na verdade as últimas décadas do Século XX trouxeram à ribalta uma área da gestão que, não sendo nova, não tinha ainda assumido o foro de autonomia, em conteúdo e metodologia, que outras áreas mais operacionais e emergentes há muito tinham conseguido - a *estratégia empresarial* (Santos, 1997).

Na verdade a *estratégia empresarial* esteve sempre presente nas organizações, uma vez que continuamente se tomaram decisões sobre oportunidades de negócios, escolha e gestão de recursos e forma como concorrer nos mercados.

Contudo, nesses tempos, em que a decisão estratégica era apelidada de política geral de negócios, esta estava mais conotada com uma gestão integrada e integrante de funções e meios do que, propriamente, com a decisão pró-activa inicial de construir uma via competitiva própria, condicionante de tudo o resto (Santos, 1997). A razão para essa visão da estratégia residia num facto muito simples: as empresas não tinham a sua sobrevivência ameaçada, competitivamente, no estrito âmbito do seu negócio, porque os níveis de rivalidade eram previsíveis e, de certa forma, controláveis as evoluções tecnológicas bem como a relação empresa / meio social, factos que davam estabilidade às organizações. Aliás, as verdadeiras ameaças que as empresas tinham de enfrentar até aos anos setenta eram a do fim da paz, da estabilidade social e das políticas macro-económicas equilibradas que, de facto, poderiam eliminar os contextos de funcionamento habituais até a essa altura. Nesta época, para uma empresa que vencia a primeira barreira de entrada no negócio, a sua continuidade apenas dependia da sua eficiência interna e alguma inovação em evolução. Nestes casos a estratégia era, então, sobretudo dar continuidade eficiente ao presente e o seu conteúdo consistia numa mistura integrada de gestão corrente: informações e indicadores de recursos financeiros, de produção, de marketing e de pessoal.

Após os anos sessenta, com o fim das guerras uma nova forma de competir começava a ganhar força, mais racional e mais humana, em que cada empresa tinha que encontrar o seu caminho e mostrar a sua competitividade num contexto cada vez mais amplo e aberto. Começava, então, a ganhar força a percepção de que antes de fazer, antes de investir, antes de crescer é necessário reflectir no "porquê?" dessas vias. É, então, o momento em que a estratégia se autonomiza e começa a tornar-se a mais importante e decisiva das áreas da gestão empresarial, não apenas porque estava no topo da hierarquia enquanto decisão, mas também porque, cada vez mais, só boas estratégias conduziam a bons resultados (Santos, 1994).

Os anos setenta e oitenta foram um avassalador caminho no sentido da abertura e não interferência política nas regras de jogo dos mercados. Os anos noventa seriam o culminar desse caminho e o abrir de um novo paradigma que põe em causa quase tudo o que até então se fazia. A estratégia passou, então, a presidir e a ser fundamental em todos os cantos das nossas vidas: empresas, nações, supraregiões e mesmo famílias e indivíduos (Santos, 1997). Nos anos setenta começou a vislumbrar-se o primeiro esboço de um novo mapa global. O diálogo entre Países acentuava-se e a preocupação de governantes passava a ir muito além dos seus interesses Nacionais. Dava-se o primeiro alargamento dos mercados pertinentes em consequência do denominado desanuviamento e do juntar de forças para ultrapassar a célebre crise petrolífera (Santos, 1997). Tecnicamente verificava-se o primeiro grande salto significativo com a chegada aos mercados de forma massiva de produtos baseados nas novas tecnologias e consolidando-se a internacionalização e massificação da informação e da comunicação. Associado a uma certa euforia dos anos sessenta, entre oportunidades e ameaças, as empresas tiveram de começar a fazer opções de fundo. Essas opções tiveram sempre dois vectores centrais: - crescimento e modernização (Santos, 1997). Ambos revelavam a necessidade de investimento e, por consequência, de Capital. É assim que os negócios e os mercados financeiros começaram a ganhar uma supremacia notável em todo o Mundo, iniciando-se a era de domínio financeiro que ainda hoje se faz sentir intensamente, em quase todos os pontos da sociedade.

Contudo, mantinha-se o paradigma em que o sucesso das empresas se construía em evolução, embora com técnica, inteligência e informação. Nessa evolução, como característica essencial, tinham vantagem as empresas de maior dimensão, logo com maior base de implantação no terreno e maior

experiência, ou seja, com maior massa crítica, acesso a informação privilegiada e mais meios financeiros. Assim, a *estratégia* assumia-se como a *arte dos cenários* de suporte à decisão, que conduziam aos “expert systems” que os meios informáticos em inícios da década de oitenta começavam a permitir. Entretanto, ganhavam cada vez mais força os modelos de gestão de portfólio de negócios que traziam alguma clareza de critérios à decisão estratégica (Barwise, 1996).

O início dos anos oitenta veio introduzir a ligação entre a estratégia empresarial e a política industrial, num feliz casamento entre micro e macro desenvolvido no modelo das cinco forças de *Michael Porter* (Freire, 1997). A estratégia empresarial fica, então, fortemente ligada a um novo conceito: - *competitividade*. A competitividade era conseguida através do alcance de uma *vantagem*, chamada *competitiva*, que teria de ser real, percebida no mercado, defensável contra fácil imitação e sustentável pela organização que a dominava (Freire, 1997). Para conseguir tal vantagem, a empresa deveria saber analisar a realidade do segmento em que se incluía - a que *Porter* denominava de indústria - e simultaneamente escolher uma via estratégica, que poderia ser uma escolha entre Volume, Diferenciação e Focalização (Freire, 1997). Esta nova perspectiva da estratégia, vinha beber grande parte da sua filosofia nos vários conceitos estratégicos desenvolvidos pelo Marketing, os quais, mesmo na época evolucionista, tinham sido aperfeiçoados com vista à conquista de maior eficiência de mercado. Quando os conceitos de Volume, Diferenciação e Focalização eram integrados numa perspectiva estratégica, havia contudo uma modificação significativa em relação à mera perspectiva de Marketing, visível em, pelo menos, dois níveis que se complementam (Santos, 1997) :

- *Consistência e coerência na opção*: - vários estudos realizados com base no modelo PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategies*) demonstraram que, em qualquer sector, as empresas eram rentáveis quando optavam por uma das estratégias e sobreviviam muito dificilmente quando os tentavam misturar. Em suma, ou se tinha vantagem de custo, ou se tinha vantagem por fazer diferente, mas não se poderia ter as duas vantagens;

- *Extensão global da opção*: - a opção estratégica tinha de se reflectir em toda a Cadeia de Valor e a todos os níveis da empresa. Mais tarde é mesmo defendido que a opção tinha de ser estendida a toda a fileira do negócio. Empresas com opções estratégicas diferentes serão culturalmente, organizativamente e decisionalmente distintas e não podem concorrer entre si, porque as suas tecnologias, competências e “*know-how*” são claramente distintos.

Assim, os anos setenta e oitenta vieram introduzir a escolha estratégica a sobrepor-se à gestão de negócios de forma meramente planeada. Não se negava completamente a possibilidade evolucionista, mas apenas se defendia que ela só seria possível depois de uma escolha clara entre vias antagónicas. A estratégia passou a assumir uma clara importância dominante na vida empresarial, embora a característica de decisão de longo prazo permitisse que ela fosse da competência exclusiva dos gestores de topo e o “*timing*” da decisão fosse pontual e desdobrável em planos estratégicos plurianuais, com revisões ou correcções a prazo.

### 3. UMA NOVA ERA NA ESTRATÉGIA

Ainda antes de meados dos anos oitenta, caíu como uma bomba a obra de *Thomas Peters* e *Robert Waterman*, “*In search for excellence*” (Peter, 1994), que apresenta dez casos de sucesso que colocavam significativamente em causa os princípios contemporâneos da estratégia. Já antes, em 1980, *Peter Drucker* tinha lançado “*Managing in turbulent times*” , alertando para que “o futuro já não é o que era”. Em 1987, *Sculley*, CEO da *Apple*, portanto, um prático, tal como era considerado, veio demonstrar, na sua obra *Odissey*, que os cenários e a missão deveriam ser substituídos pelas orientações, os valores e a visão estratégica (Santos, 1997). Em 1988, sai em França a obra *Strategor*, do grupo HEC e, em 1989, a revista HBR do mês de Maio publicava o primeiro artigo da dupla *Hamel e Prahalad*, denominado “*Strategic intent*” que demonstrava definitivamente que havia uma nova forma de fazer estratégia. A questão que se colocava era muito simples: - as empresas de sucesso dessa época, se tivessem utilizado os métodos clássicos do planeamento estratégico e condicionado o seu desenvolvimento a objectivos consistentes com os recursos e competências de que dispunham, poderiam ter atingido o sucesso de mercado e de rendibilidade que agora evidenciavam ?... A resposta foi, claramente, ... “NÃO !! .”

Esta constatação era apenas o início de novos tempos. Estava-se no início de uma profunda revolução tecnológica e de uma concorrência a nível global, onde as exigências e as necessidades dos clientes obrigavam a que existisse na empresa maior criatividade. Por outro lado, surgia a percepção inovadora por parte de alguns gestores e empresas de que estratégia era muito mais que opções pontuais no tempo feitas, apenas, por elites de gestores/administradores.

*Começava a era da imprevisibilidade e da indefinição futura dos contextos estratégicos.*

De facto, por via da tecnologia, começava a constatar-se o fenómeno da "canibalização", não apenas de produtos, mas de toda a estrutura de competências e "know how" empresarial, isto é, os pilares estruturais a partir dos quais as empresas definiam os seus negócios estavam cada vez mais ameaçados de ruína tecnológica (Santos, 1997). À globalização dos mercados, ou seja, em cada ponto do Globo concorre todo o Mundo em disputa de cada cliente, acrescenta-se a globalização da cadeia de valor, isto é, uma empresa pode espalhar as actividades da sua cadeia de valor pelo Mundo, de forma a aproveitar em cada região o factor mais globalmente competitivo (Santos, 1997).

*Ou seja, o espaço em que as empresas definiam os seus negócios estava em completo redimensionamento.*

As clientelas tornavam-se cada vez mais "clientes" e cada vez menos segmentos, isto é, a homogeneidade de necessidades e desejos das clientelas que permitia conceber um número limitado de ofertas, devidamente controlado e eficiente, tornava-se progressivamente inexistente, primeiro no serviço e seguidamente no produto. Cada cliente pretendia ser tratado como se fosse o único cliente da empresa. Não menos fácil era a situação face a colaboradores perante a sociedade em geral, que, conjuntamente com os clientes, se tornavam em novas forças de pressão que obrigavam à alteração de sistemas e valores das organizações. Todas estas bruscas mudanças traziam uma nova importância à estratégia. Agora, já não bastava optar e evoluir na opção, seria necessário repensar estrategicamente praticamente tudo - desde a definição do negócio, à percepção das tecnologias e competências necessárias, ao redesenho de sistemas organizacionais, até à própria redefinição de espaços pertinentes de actuação.

*Terminava a fase evolucionista e começava a revolução do paradigma conceptual.*

Um novo paradigma significava que as regras e os valores anteriormente existentes deixavam de se aplicar, sendo através de uma ruptura, substituídos por outros. Numa ruptura paradigmática o que era "o certo passa a errado" e "o novo certo" tem de ser descoberto. Do ponto de vista da literatura de gestão e estratégia, os últimos anos eram já a evidência dessa ruptura pela descoberta. Ao conceito de "Reengenharia das Organizações", de *Hammer e Champby*, juntava-se a "Learning Organization" de *Senge*, a "Estratégia como Revolução" de *Hamel*, que se complementavam muito bem com as extensões descritas em "The Post-Capitalist Society" de *Peter Drucker* [Santos, 1997].

Entrávamos numa fase histórica em que se desconheciam exactamente as tecnologias que se iam utilizar, as formas e conteúdos dos produtos e serviços que se iam oferecer, a forma de realizar o trabalho, quem são os nossos concorrentes e de onde virão os nossos clientes. Em vez de visualizar o futuro a partir de cenários e em evolução continuada do presente, toma relevância compreender quais os vectores que existiam e que irão gerar os contextos do futuro. Nunca a informação e a decisão estratégicas terão sido tão importantes e tão permanentes na necessidade de acção no dia a dia. Esta informação e decisão estratégicas têm um campo de actuação preciso, sobre o qual se irão construindo as organizações do futuro, constituído por três pilares de arquitectura estratégica, que são [Santos, 1994], [Freire, 1997]:

*Visão estratégica:* - Como definir e delimitar os negócios e como perceber quais os factores que pressionarão a sua mudança ?

*Coesão organizativa:* - Como conseguir e manter equipas e relações duradouras, com as competências adequadas e um "know-how" eficaz ?

*Posicionamento competitivo:* - Como manter uma identidade e uma centralidade eficiente no presente e no futuro próximo, mas coerente e consistente com os desafios estratégicos futuros.

Estes pilares constituem um sistema, denominado *de Sistema VCP*, que se pretende virtuoso, ou seja, em que cada um dos pilares que o compõem e interagem entre si, se reforcem mutuamente, criando cada vez mais energia e transmitindo vigor ao próprio sistema [Santos, 1997] [Porter, 1980].

"Uma gestão bem sucedida na tarefa de transformação organizativa pode tornar uma empresa ligeira e flexível; mas não a torna pioneira de negócios. E embora sendo um seguidor veloz melhor que um seguidor lento, tal não é fundamento para um crescimento e uma rentabilidade excepcionais.

Para ser líder, a organização tem de tomar a seu cargo o processo de transformação da indústria". (Prahalad & Hamel in "Competing for the future", 1994).

A questão que se nos coloca não é, portanto, a criação de organizações mais eficientes, mas sim a de encontrar resposta eficaz ao futuro, o que só pode ser feito criando esse futuro através da reinvenção do próprio negócio. Como diria Mintzberg, é chegado o momento de "Demonstrar a falácia desses pressupostos - da formalização, da desagregação e da predeterminação - e deste modo explicar o falhanço do planeamento estratégico". (Mintzberg, 1994). Começa a ser defendido que os benefícios de um plano formal são consideravelmente inferiores aos seus malefícios para o efectivo desenvolvimento estratégico, separando o inseparável, confundindo o global com um somatório de partes e predeterminando o imprevisível. "Não se trata de prever o futuro, mas sim de verificar o que já hoje acontece que gerará o futuro" (Drucker, 1995). É assim introduzida, por fim, uma questão fundamental. O futuro está a ser criado num ambiente turbulento e incerto, excepto para as organizações que compreendem os factores da sua construção, os acompanham e por eles se orientam, podendo mesmo influenciá-los. Estas observações e constatações de obras decisivas de autores de primeira referência vieram a público nos últimos dois anos e sintetizam um amplo movimento de reinvenção da estratégia empresarial. De uma forma ou de outra, apontam para a ruptura com o passado, para um novo paradigma e para a inutilidade do planeamento estratégico clássico como base do desenvolvimento estratégico. No entanto, gestores e organizações precisam de enfrentar e preparar-se para o seu futuro, através de orientações e percursos explícitos que lhes dêem rumo e dinâmica. Só que a resposta não pode ser encontrada na antecipação e previsão, mas sim na criação e reforço de competências ligadas aos factores geradores do contexto futuro, que podem ser sistematizados, no desenvolvimento de uma Visão Estratégica, na criação de uma Coesão Organizativa e na opção por um Posicionamento Competitivo, que pela sua importância serão desenvolvidos nos próximos capítulos.

#### 4. O DESAFIO DA VISÃO ESTRATÉGICA

Como foi referido anteriormente, a *visão estratégica* complementa a missão e a vocação da organização e delas difere porque parte do pressuposto que a empresa é um sistema aberto em que o meio externo e a empresa se integram, numa relação de influência mútua. A *visão estratégica* corresponde, de facto, à passagem de uma perspectiva ou paradigma egocêntrico (centrado na empresa) para o lococentrismo (a empresa integrada relativamente à evolução do ambiente global) (Santos, 1997).

Face à constatação apresentada no ponto anterior de que o futuro não será mais uma continuação do passado, a *visão estratégica* é uma via de orientação para esse futuro na tentativa de antever o que marcará essas mudanças. Apenas com o propósito de sistematizar os desafios de um gestor, poderemos reconhecer dois vectores essenciais para a definição da *visão estratégica* de uma organização, que serão:

*o vector orientado para a compreensão das grandes mudanças externas;*

*o vector que se concentra nas necessidades de mudança internas à organização.*

Na vertente externa, há que considerar a alteração paradigmática em dois factores geradores de turbulência estratégica - *as tecnologias e os cidadãos*. Como foi referido anteriormente, parece claro que nos encontramos a atravessar um período de mudança de paradigma a nível tecnológico, em que a matriz tecnológica base, da segunda revolução tecnológica está a ser substituída por uma outra que se pode já designar de uma geração superior. Resulta, deste novo paradigma, uma nova relação de espaço e tempo que se propõe alterar sociedades e organizações, através da alteração do modo de vida dos cidadãos. A era da Informação e da Comunicação pode ser definitivamente implantada, o que releva a disponibilidade e acessibilidade do saber e, portanto, a sua importância como competência decisiva. Na verdade, será praticamente certo, que a maioria das ofertas hoje existentes no mercado desaparecerão e serão substituídas por novos protagonistas, nos próximos vinte anos. Em alguns casos essa substituição será feita com a mesma celeridade com que o fax canibalizou o telex e com que a comunicação por modem canibalizará o fax (Santos, 1997). Assim, todas as actuais ofertas estão postas em causa e esta deve ser uma das evidências que a *visão estratégica* de uma organização deve inevitavelmente reconhecer. A consequência deste reconhecimento tem repercussão imediata na passagem de uma visão de produto ou de processo tecnológico para uma visão cliente ou de

funcionalidade. Ao ser introduzida a Visão Cliente como factor central da nova organização, sobressai, inevitavelmente, a importância dos novos valores e desejos dos cidadãos.

Entretanto, novos desenvolvimentos estratégico/organizativos têm aparecido, como seja a concepção das organizações como um conjunto de actividades e de processos que relacionados com os clientes, sistematizados através do *Activity Based Management*; da introdução da cultura assente na orientação para o cliente, com um espectro alargado, como sejam as filosofias da Qualidade Global, de desenvolvimento da inovação acelerada, consubstanciada nas teorias da Learning Organization e da simplificação e redesenho dos negócios incluídos nos Processos de Reengenharia. Todas estas sistematizações tentam fazer a ponte entre uma visão dos factores externos e uma visão de organização de respostas internas. Internamente, a organização sente a necessidade de mudar os seus valores essenciais e uma das modificações principais parece ser a de considerar a organização ao serviço do homem e não o contrário. Cada vez mais é o factor humano que faz a diferença competitiva e assim a organização tem de tornar-se num ambiente de desenvolvimento e crescimento do indivíduo, sob a forma de talento, como condição irreversível para a sua própria competitividade organizacional. O indivíduo é o único factor que tem características auto-sustentadas para ser dinâmico e autonomamente responder com saber aos incertos desafios de um contexto em mudança acelerada. Deste modo, se considerarmos uma Visão Estratégica de longo prazo, teremos de ter em conta uma variável tecnológica, uma pressão cliente e um factor indivíduo como base da orientação estratégica de uma organização e de considerar como pilares para enfrentar esta nova realidade a informação e a reconversão dos valores organizacionais.

Num verdadeiro contexto global, com todo o Mundo a competir em cada local, há que buscar e conseguir a competitividade necessária, mesmo nas regiões mais competitivas para cada factor, sob pena de se ficar fora do mercado. Esta necessidade de beneficiar das melhores condições particulares num espaço global releva a importância das Alianças Estratégicas e das Redes de Cooperação.

Em síntese, no médio prazo, as organizações têm necessidade de adoptar uma Visão Estratégica virada para o alargamento dos seus mercados, caminhar na focalização, deslocalizar ou especializar a sua actividade numa Cadeia de Valor que seja resultado de uma Rede Global de cooperação entre organizações (Santos, 1994).

## 5. O POSICIONAMENTO COMPETITIVO

Em relação ao *posicionamento competitivo*, ganha relevância o facto de o posicionamento dever ser concebido e executado face ao cliente, tomado como fonte de oportunidades e inovação e não face aos concorrentes. Tal significa que se passe de uma concepção de cliente/transacção para a de cliente/parceiro. E, assim, um novo zero de qualidade assume relevância, ou seja, ... “as zero deserções dos clientes”. Este facto só é possível quando o cliente se ligar através de protocolos psicológicos e sociais ao seu fornecedor aliado. Um cliente que promove e publicita a imagem do seu fornecedor, retroage e permanece fiel, passa a ser a orientação de sucesso para toda a organização. (Santos, 1997). Outra característica resulta da turbulência constatada nos segmentos estratégicos e significa que é necessária uma especialização cada vez maior, nomeadamente em actividades e processos que criam directamente valor com suporte no “*outsourcing*” cada vez mais nas actividades de suporte. De notar, que esta especialização é radicalmente diferente da tradicional especialização funcional. A especialização por processos é focalizada no serviço e no cliente e não nas competências funcionais.

Finalmente, há a considerar a permanência de um movimento de mudança quanto à geração de competências. Ou seja, dado o período actual de ruptura de paradigma, a reinvenção e a descoberta passam a ser decisivas para um posicionamento sustentado. Esta dinâmica releva a importância das pessoas como principal vector gerador de competitividade, acompanhado de uma nova postura de responsabilidade social e de cidadania (Santos, 1997).

## 6. MAS AFINAL O QUE É A ESTRATÉGIA ?

No meio empresarial actual a palavra “estratégia” é conotada com a formulação de um Plano de Acções, que reúne, de forma integrada, os objectivos, políticas e acções a desenvolver com vista a alcançar o sucesso de uma empresa, *criando vantagem competitiva sustentável*, que lhe permita

manter-se na vanguarda relativamente aos seus concorrentes no mercado. Durante quase duas décadas, os empresários têm aprendido a jogar com novas regras de mercado, nomeadamente a livre concorrência nas mais diversas vertentes de negócio e áreas geográficas. No mundo de negócios actual as empresas têm que ser flexíveis, estar atentas à evolução da concorrência e garantir fortes competências centrais "*core competence*". O posicionamento, analisado no ponto anterior e em tempos considerado a alma da estratégia, é hoje rejeitado, por ser demasiado estático face às mutações dos mercados e das tecnologias.

De acordo com a nova doutrina, as empresas podem facilmente copiar o posicionamento estratégico dos rivais, pelo que se pode concluir deste modo que as vantagens competitivas são meramente temporárias. A raiz do problema encontra-se na incapacidade de distinguir entre a eficiência operacional e a estratégia empresarial. A constante procura de melhores índices de produtividade, qualidade e velocidade tem provocado o aparecimento de inúmeras técnicas e correntes de gestão, todas elas com proeminência de curta duração, independentemente do grau de adesão conseguido, como sejam: *qualidade total*; *benchmarking*; *time-based competition*; "*outsourcing*"; "*outplacement*"; *parcerias estratégicas*; *reengenharia*; *gestão da mudança*.

Apesar das melhorias operacionais significativas conseguidas pela adopção dessas técnicas nas empresas, as mesmas têm-se revelado incapazes de traduzir esses ganhos em vantagens competitivas sustentáveis. Poderemos então concluir que, a pouco e pouco e quase sem se dar conta, as técnicas de gestão têm tomado o lugar das opções estratégicas, confundindo-se com a própria estratégia. A eficiência operacional e a estratégia são ambas essenciais para se conseguir um desempenho qualificável de excelente que é, afinal, o objectivo principal de qualquer empresa, mas funcionam de maneira diferente.

Nesta parte do trabalho vamos tentar clarificar melhor o que é a estratégia, nomeadamente separando-a daquilo a que se chama gestão operacional eficiente. Assim, para uma empresa ultrapassar os rivais deve perspectivar, como linhas essenciais de actuação no terreno, todas as que lhe permitam proporcionar maior valor aos consumidores, ou criar valor a custos mais baixos, ou fazer as duas coisas simultaneamente. O facto de proporcionar maior valor, permite-lhe cobrar preços mais elevados, enquanto a redução de custos lhe vai permitir manter preços ou reduzi-los, conservando maiores índices de rentabilidade e uma maior eficiência que a concorrência. No final, todas as diferenças entre as empresas em termos de custos ou preços advêm do conjunto de actividades necessárias à criação, produção, venda e entrega dos seus produtos ou serviços. Os custos são gerados pelo exercício dessas actividades e as vantagens de custo surgem do desempenho dessas actividades de forma mais eficiente do que a concorrência. Do mesmo modo, a diferenciação surge tanto da escolha de uma actividade única, como da forma como é executada. As actividades são, portanto, *os factores-chave* da vantagem competitiva, que resulta do conjunto das suas actividades e não apenas de algumas delas. Por outro lado, a eficiência operacional significa exercer actividades semelhantes melhor do que os rivais ou concorrentes, incluindo todo o tipo de práticas que permitem a uma empresa utilizar da melhor forma os seus recursos, nomeadamente reduzindo os defeitos dos seus produtos ou desenvolvendo produtos melhores mais rapidamente. Pelo contrário, um novo posicionamento estratégico significa exercer actividades diferentes dos rivais, ou exercer actividades semelhantes de um modo totalmente inovador. As diferenças na eficiência operacional das empresas são marcantes, pois algumas empresas conseguem obter mais dos seus recursos, através da eliminação de esforços redundantes e do emprego de tecnologias mais avançadas, bem como da melhor motivação dos seus trabalhadores, ou do melhor aproveitamento das suas competências para gerir uma actividade particular ou um conjunto de actividades. Os concorrentes podem facilmente imitar técnicas de gestão, novas tecnologias, melhorias produtivas e os modos originais de satisfazer as necessidades dos clientes. As soluções genéricas difundem-se ainda mais rapidamente. A estratégia competitiva consiste em ser diferente; significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de actividades para fornecer uma combinação única de valor. A maioria dos gestores descreve o posicionamento estratégico em termos dos seus clientes, mas a essência da estratégia empresarial está nas actividades - optar por exercer actividades de modo diferente ou exercer actividades diferentes das dos rivais. Uma das implicações deste conceito, é que as posições estratégicas deverão ter uma longevidade de uma década ou mais e não apenas de um único ciclo de planeamento, já que alterações frequentes no posicionamento tornam-se muito dispendiosas.



**Mas, afinal, o que é a estratégia?**

Agora já podemos completar a resposta a esta pergunta - trata-se de integrar e racionalizar todo o conjunto de actividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e em saber integrá-las. Se não houver interpenetração entre as várias actividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade, pois, uma vez mais, os resultados dependerão da eficiência operacional. O que existe então de comum entre as experiências de sucesso e os vários conceitos em torno da estratégia?

Qual é o denominador comum entre a prática e a teoria da estratégia empresarial? A resposta é extremamente simples : **a acção.**

Na sua essência, a **estratégia** é o conjunto de acções da empresa que visa proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência. Vale a pena aprofundar um pouco as ideias-chave subjacentes a esta definição, a fim de consolidarmos conceitos em face das práticas. De acordo com o enunciado, o objectivo de qualquer organização é vender produtos e/ou prestar serviços a que os consumidores atribuam mais valor, pois só assim estarão dispostos a pagar dinheiro para os adquirir.

Esta é a grande receita que permite a qualquer empresa cobrir as suas despesas e obter lucros, rentabilizando os seus capitais para satisfação dos seus accionistas, através da satisfação dos seus clientes. Assim, não basta proporcionar valor aos clientes, pois é preciso fazê-lo melhor do que a concorrência, ao nível do preço, performance, rapidez e/ou serviço, por forma a que seja para eles perceptível o valor acrescido dos nossos produtos face aos da concorrência. Não sendo assim, não se conseguirá alcançar um volume de receitas que cubra os custos e proporcione os almejados resultados positivos. Esta maneira que a empresa actual tem de adoptar para oferecer mais valor aos clientes que os competidores constitui a sua estratégia, ou o *caminho seguido para chegar ao objectivo*. Na formulação da estratégia de uma empresa, existe sempre este mesmo dilema: deve planear-se com rigor o caminho a seguir para atingir os objectivos organizacionais ou é preferível enveredar pela actuação flexível no terreno e decidir à medida que os desafios vão surgindo? Como vimos atrás, nos anos 60 e princípios dos anos 70, enquanto a evolução do meio envolvente era estável e previsível, as grandes empresas utilizavam as metodologias e ferramentas do planeamento estratégico para formular cuidadosamente as suas estratégias, enquanto as pequenas e médias empresas, mais ágeis, se limitavam a actuar com flexibilidade e a reforçar as respectivas posições competitivas ao longo do tempo, sem qualquer planeamento formal. Em qualquer dos casos, o sucesso de cada uma resultava apenas do acompanhamento, com maior ou menor grau de antecipação, das tendências de crescimento do mercado. Após as crises petrolíferas, este cenário foi completamente alterado, pois a instabilidade da evolução do rendimento, os défices orçamentais com tendência para se tornarem crónicos, as elevadas taxas de inflação e de juros, bem como o desemprego e a estagnação ou recessão do consumo conjugaram-se para pôr em causa as bases de sustentação do planeamento estratégico a médio e longo prazos. Assim, sem alternativas credíveis, a formulação da estratégia passou a assentar exclusivamente na capacidade de os gestores reconhecerem as mudanças do meio envolvente e tomarem rapidamente as medidas estratégicas adequadas. O tempo de resposta tornou-se, por isso, mais rápido e a proximidade ao mercado ganhou importância. Neste contexto, os gestores com competências de decisão passaram a ser também os executores.

*Gary Hamel* (Hamel, 89), por exemplo, defende que a estratégia deve ser revolucionária, por forma a identificar vias completamente distintas e inovadoras para a empresa alcançar os seus objectivos. Para esse efeito, os gestores de topo devem incentivar os membros mais jovens da organização a tornarem-se "activistas estratégicos", ou seja, elementos que não só executam as orientações estratégicas, como também participam na sua concepção, trazendo assim novas perspectivas para a formulação da estratégia na empresa.

Já *Michael Porter* (Porter, 1996) é de opinião de que a principal função da estratégia é criar uma forte adequação entre todas as actividades da empresa. Logo, o mais importante será encontrar uma posição estratégica sustentável, suportada por um "sistema de actividades" interdependentes que se reforçam mutuamente na criação de valor para os clientes-alvo. Embora ambos os autores procurem diferenciar as suas propostas através da introdução de termos próprios e da escolha dos exemplos que melhor suportam os seus argumentos, a direcção dos dois discursos é idêntica: *as empresas devem orientar a formulação das suas estratégias para a acção.*

Em conclusão, todos os grandes “gurus” da estratégia parecem concordar que o caminho a trilhar passa pela proximidade ao mercado, pela integração da formulação com a execução das estratégias e pela renovação dinâmica do pensamento estratégico na organização. Só assim é possível à empresa proporcionar aos seus clientes mais valor do que a concorrência. Afinal, a teoria e a prática estão em sintonia - **Estratégia é Acção.**

*Estratégia é o conjunto de decisões e acções que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência.*

## 7. SÍNTESE

Os novos tempos confrontam os hábitos e métodos do passado de forma radical. À necessidade de tornar as organizações rápidas, ligeiras, flexíveis e focalizadas acresce agora a urgência de desenvolver processos de reinvenção dos negócios, ou seja, dos segmentos estratégicos. Atravessamos um período de descoberta e reinvenção em que a arquitectura se sobrepõe às operações. Conceber e criar são processos mais importantes que o prever. Como vimos na arquitectura estratégica, no ponto anterior, sobressaem três pilares orientadores que podem fundamentar toda a criatividade e reinvenção - a *Visão, a Coesão e o Posicionamento* (VCP). Como vimos num dos pontos anteriores, o Sistema VCP pretende ser um poderoso método de reinvenção e descoberta das estratégias para um novo paradigma de gestão e a sua inspiração numa ideia profunda expressa por Einstein: - “Os problemas que temos de enfrentar não podem ser superados no quadro do nível de pensamento com que foram gerados”.

As empresas com uma genuína estratégia global podem competir em qualquer mercado e podem pôr todas as suas capacidades mundiais ao serviço de qualquer transacção, em qualquer parte do Mundo. Os atributos específicos incluem : possuir um produto-padrão, comercializado uniformemente em todo o mundo; otimizar a aquisição de «todos» os activos (não só de capital e conhecimentos informáticos, mas também produtos e componentes); gerar um volume de vendas exigido pelas infra-estruturas locais; poder para neutralizar os activos e as competências dos concorrentes, sempre que as circunstâncias o exijam; e Internacionalizar todas as funções da empresa como a investigação e desenvolvimento, as aquisições, a logística, e os recursos humanos, mesmo se o seu âmbito for basicamente local.

Embora as estratégias adaptadas às condições locais ofereçam mais oportunidades de gerar rendimentos, podem causar excesso de investimento nas infra-estruturas necessárias para penetrar melhor no mercado e provocar uma certa inconsistência estratégica. Ao nível organizacional, os anos 90 representam um retrocesso na gestão e controlo efectuados num único local (perante a dispersão das sedes de produto), uma maior ênfase às estratégias funcionais em detrimento das estratégias negócio a negócio, e a criação de organizações lineares, baseadas numa rede mais descentralizada de empresas locais. Longe de serem planeadores, ponderados e sistemáticos - como requer o modelo clássico - os gestores actuam, na realidade, de uma forma surpreendentemente improvisada. A estratégia bem concebida é uma combinação variável entre estratégia deliberada e estratégia emergente (ou seja, resultante de acontecimentos que não se inseriam na estratégia planeada). Uma estratégia incrementalista deste tipo, entronca com a crescente ênfase dada actualmente aos conceitos de adaptabilidade, inovação e aprendizagem. Nas grandes e complexas empresas, as decisões de investimento estratégico -DIE- devem ser geridas como um processo, normalmente de baixo para cima (*bottom-up*). A aprendizagem e a mudança na empresa são induzidas pelos gestores (e talvez outros elementos) trabalhando conjuntamente num problema que absorve as suas energias - as DIE são um bom exemplo de como isto pode ser realizado. Uma DIE pode ser uma fonte poderosa de aprendizagem individual para os membros da equipa do projecto. A ausência de reflexão estratégica nas empresas pode ser explicado pelo próprio conceito de estratégia, que está a ser repensado. Nos anos 70 era a disciplina estrela da gestão. As técnicas das grandes consultoras, como a *McKinsey* e a *Boston Consulting Group*, ou de *Michael Porter* marcaram essa fase.

Nos anos 80 foram destronadas pelas técnicas japonesas de qualidade e competição com base no tempo. Esta preocupação com a eficiência atingiu o auge, em 1993, com o lançamento da reengenharia. Hoje, as empresas apostam novamente no crescimento através de armas como a inovação e a criatividade. E a necessidade de pensar estrategicamente, não de produzir planos, nunca

foi tão premente. As empresas com uma genuína estratégia global, podem competir em qualquer mercado e podem pôr todas as suas capacidades mundiais ao serviço de qualquer transação, em qualquer parte do mundo.

Urge encontrar novas formas para criar espaços de reflexão no interior das empresas. Como já referido a obra de Gary Hamel utiliza o termo "revolução" no seu livro *"The search for strategy"* sobre a reinvenção da estratégia e sua aplicação no futuro. Em primeiro lugar, abrindo o processo a novas vozes, ou seja, alargando a sua participação. Em segundo lugar, criando mecanismos regulares de conversação estratégica. Em terceiro lugar, aumentando a receptividade a novas perspectivas que quebrem as regras convencionais. Em quarto lugar, promovendo a experimentação, a aprendizagem e o erro. E em quinto lugar, privilegiando a componente emocional da estratégia. Nenhuma ideia, por melhor que seja, vingará se as pessoas não estiverem comprometidas com o seu sucesso.

*"Nós somos aquilo que fazemos. A Excelência não deve ser um acto isolado mas sim um hábito"*  
Aristóteles

## BIBLIOGRAFIA

- (Barwise, 1996) Barwise, Patrick, Investimento estratégico e estratégia emergente", Revista " O domínio da Gestão", London Business School
- (Canha, 1997) Canha, Isabel "8 reflexões sobre liderança e estratégia", Executiv Digest, Edição nº 37, Dez/1997
- (Drucker, 1980) Drucker, Peter " *Managing in turbulent times*", 1980
- (Drucker, 1995) Drucker, Peter, " *Managing in times of great change*", 1995
- (Drucker, 1996) Drucker, Peter "The post-capitalist society", 1996
- (Hamel, 1989) Hamel, Gary e Prahalad, G.H. " *Strategic intent*", 1989
- (Hamel, 1994) Hamel, G. e Prahalad C.K., " *Competing for the future*", H.B.R., 1994
- (Hamel, 1996) Hamel, Gary, " *Strategy as revolution*", H.B.R., Ago/1996
- (Hammer, 1995) Hammer M. e Champy J. , *Reengenharia das Organizações*
- (Marques, 1997) Marques, Manuel Pedroso, " *O jogo da estratégia na gestão*", Difel, 1997
- (Mintzberg, 1994) Mintzberg, Henry " *the rise and fall of strategic planning*", H.B.R., 1994
- (Peters, 1994) Peters, Thomas J. e Waterman, Robert Jr. " *In search of Excellence*", N.I. , Harper & Row, Publishers
- (Porter, 1980) Porter, Michael "Competitive strategy", Free Press, 1980
- (Porter, 1996) Porter, Michael, "What is strategy ?", na Harvard Business Review, Nov/dez de 1996
- (Senge, 1997) Senge, " *Learning Organization*", 1997
- (Santos, 1994) Santos, Francisco Lopes *Quo-vadis estrategista*", Agesfal, Set/1994
- (Santos, 1997) Santos, Francisco Lopes dos " *Os modos da estratégia empresarial através dos tempos*", Agesfal, Set/1997
- (Sousa, 1997) Sousa, António " *Introdução à Gestão – Uma abordagem sistémica*", Editorial Verbo, 1997