

ESTRATÉGIA e PROCESSO ESTRATÉGICO

José Afonso Roberto ^(*)

“As the world shrinks, competition intensifies, environments grow more complex, and it becomes increasingly difficult to survive. We know too little about these complex processes on an international scale, and we know too little about competitiveness. Nothing in theory much helps to explain this dynamic process of birth, survival, and death.”

Richard Rumelt et al. (1994, p.41)

Introdução

Em certo sentido, o planeamento estratégico não é mais do que um aspecto da gestão estratégica. Já não faz sentido questionar os dirigentes acerca dos méritos dos seus sistemas de planeamento. O que importa é saber se as suas mentalidades, os seus planos, as suas práticas e os seus mecanismos de controlo global estão coordenados e ajustados de modo harmonioso. (Gray, 1985, p.151)

Na Grécia Antiga, o termo estratégia era usado para descrever a arte do general dos exércitos, implicando, já nessa altura uma certa ideia de controlo. (Mintzberg, 1985, p.112)

E, nos nossos dias ... O que é a Estratégia ? Para que serve e como se formula ? Quais os contornos de um processo que parece ser tão determinante para o sucesso ou o fracasso de uma organização ?

Nos próximos capítulos, com o apoio de vários estudiosos da matéria, tentaremos “levantar um pouco o véu”.

^(*) Assistente da Universidade de Évora e doutorando do ISEG/UTL

O conceito de Estratégia

“Strategy serves to link conceptually what the firm aspires to achieve (its goals structure) with what its non-controllable environment and its resources will permit.”

Hofer e Schendel (1978, p.45)

O desenvolvimento do conceito de Estratégia, como ferramenta explícita para gerir organizações económicas e sociais é de origem relativamente recente. Pode mesmo dizer-se que como disciplina académica, a gestão estratégica é muito mais recente do que a sua prática. É geralmente aceite que conheceu os seus primeiros desenvolvimentos teóricos nos anos 60, mas os primeiros periódicos exclusivamente dedicados à Estratégia só apareceram, no entanto na década de 80 – *Strategic Management Journal* e *Journal of Business Strategy*. (Rumelt et al., 1994, p.13)

Referindo-se ao universo das empresas norte-americanas, Hofer e Schendel (1978, pp.15-16) consideram que, entre as décadas de 50 e 70, emergiu uma hierarquia de conceitos de estratégia, como resposta às necessidades de melhorar as formas de confrontar os recursos organizacionais com as características dos vários ambientes em constante mutação. A chamada *corporate strategy* visaria responder à questão “Em que negócios deve a empresa competir?” e à *business strategy* corresponderiam as preocupações relativas a “Como deve a empresa competir no negócio X?”

A teoria da curva de experiência, uma das mais conhecidas invenções conceptuais do *Boston Consulting Group* (fundado em meados da década de 60 por Bruce Henderson), assenta basicamente no princípio de que quem conquista mais cedo uma boa quota de mercado, ganhando mais experiência na produção, consegue custos mais baixos e, com isso, beneficia de margens mais elevadas. Por sua vez, o aumento das margens proporciona

acréscimos de receita, o que vai alavancar a capacidade para competir. Ora “(...) *the dynamic aspect of competition implied by the experience curve clearly called for strategic behaviour: preemption of rivals with commitment today was necessary for success tomorrow.*” (Rumelt et al., 1994, p.19)

Para Peter Drucker (1954), a estratégia responderia à dupla questão de saber qual é e qual deveria ser o negócio da empresa.

Chandler (1962, p.13) associa-a, por seu lado, à “(...) *determination of the basic, long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for those goals.*”¹

Para Igor Ansoff (1965), a estratégia é uma espécie de traço de união entre as actividades de uma empresa e os produtos/mercados que definem a natureza essencial do negócio em que ela se encontra, ou em que planeia vir a estar no futuro. Nesta perspectiva, haveria quatro componentes a considerar: espaço produto/mercado; vector de crescimento; vantagem competitiva; e sinergia.

De modo algo similar, Learned, Christensen, Andersen e Guth (1965) entendem a estratégia como um padrão de propósitos e de planos, afirmados de forma a estabelecer em que negócios a empresa está, ou vai estar, e o tipo de organização que é ou vai ser.

Hofer e Schendel (1978, pp.12-13) definem genericamente o conceito de estratégia organizacional como sendo algo que diz respeito ao confronto entre competências/recursos internos e oportunidades/riscos oferecidos pelo ambiente externo. Nesta acepção, a estratégia é o vínculo maior entre as metas/objectivos que a organização pretende alcançar e as várias políticas funcionais e planos organizacionais que ela usa para conduzir as suas actividades correntes.

Ao longo das décadas de 70 e 80, a investigação em gestão estratégica foi-se ligando crescentemente com as teorias e os métodos de outras disciplinas mais amadurecidas – economia, sociologia das organizações, ciência política, psicologia. Desse processo de progressiva aproximação, resultou o esbater das fronteiras da estratégia, ao ponto de alguns autores começarem a questionar-se sobre o futuro desta disciplina científica.

¹ Note-se que Chandler não distingue o processo de formulação estratégica do próprio conceito de estratégia.

No que diz respeito à Economia, por exemplo, desenvolvimentos conceptuais diversos – incerteza, assimetria de informação, racionalidade limitada, oportunismo, especificidade dos activos – foram dando origem a novas sub-disciplinas com interesse para a estratégia. Falamos, por exemplo, da Economia dos Custos de Transacção (Williamson, 1975); da Teoria da Agência (Jensen, 1986); da Teoria de Jogos (Nash, 1950; Spence, 1974); da Economia Evolucionária (Nelson e Winter, 1982).

No campo da Sociologia das Organizações, por seu lado, destacam-se com relevância para a estratégia, as áreas da Ecologia Organizacional (Hannan e Freeman, 1977); do Novo Institucionalismo (Meyer e Rowen, 1977); e da Teoria da Dependência dos Recursos (Pfeffer e Salancik, 1978).

Entretanto, Whittington (1993, p.11) identifica quatro abordagens genéricas do conceito de estratégia: Clássica, Evolucionista, Processualista e Sistémica.

Na perspectiva Clássica, considera-se que a estratégia deve resultar de uma análise racional, em que a rentabilidade (maximização do lucro) é o objectivo supremo do negócio, e a concepção deve estar separada da execução. É nesta linha que se enquadram aqueles que são, por vezes, considerados os “pais” da estratégia: Alfred Chandler, Igor Ansoff e Alfred Sloan.

Mintzberg (1990), citado por Whittington (1993, p.17) chama a atenção para quatro premissas básicas do pensamento estratégico clássico:

1. A formação estratégica deve ser um processo de pensamento consciente que deriva directamente da noção de indivíduo económico racional;
2. A responsabilidade pelo controlo deve estar com o CEO (chief executive officer), o que reflecte a noção económica de individualismo e a visão militarista do general solitário no topo da pirâmide de comando;
3. As estratégias emergem de um processo de tomada de decisão completamente formulado, explícito e articulado, sendo, nesse sentido, ordens para cumprir;
4. A implementação é uma fase distinta no processo estratégico, acontecendo apenas na sequência de uma fase anterior de formulação explícita e consciente.

As abordagens Evolucionárias confiam bastante menos na capacidade da gestão de topo para planear e agir racionalmente. O processo competitivo e a selecção natural são aqui os conceitos-chave. A competição económica é comparada à luta pela sobrevivência numa “selva” densa e sobre povoada. São os mercados, e não os gestores, a escolher as estratégias prevalecentes num determinado contexto. As organizações têm muita dificuldade em antecipar e responder adequadamente às alterações do ambiente. O ajustamento a tais alterações é, provavelmente, mais fruto do acaso do que resultado de uma escolha estratégica deliberada. Para os evolucionistas, os mercados são em geral demasiado eficientes para permitirem a criação de qualquer vantagem sustentável e, portanto, a estratégia pode ser uma perigosa desilusão – “(...) *managers would do much better to get down to the modest business of making sure that what they do now is done as efficiently as possible.*” (Whittington, 1993, p.22)

Os partidários das abordagens Processuais partilham do cepticismo com que os evolucionistas encaram a racionalidade do processo de formação estratégica, mas, por outro lado, também não confiam demasiado na capacidade de os mercados assegurarem o objectivo de maximização do lucro. Os processualistas argumentam que não vale a pena perseguir o ideal inatingível da racionalidade; é preferível aceitar e trabalhar com o mundo tal como ele é. Autores como Richard Cyert, James March e Herbert Simon afirmam que as pessoas, em geral, apresentam racionalidade limitada, i.e., são incapazes de ter em conta mais do que alguns factores de cada vez; tendem a não prolongar, para além de certos limites, a procura de informação relevante; interpretam os dados de modo naturalmente tendencioso; e estão prontas a aceitar a primeira opção satisfatória que se lhes apresenta, em lugar de insistir na procura do óptimo.

Ao contrário do que defendem os evolucionistas, para os processualistas os mercados são geralmente bastante tolerantes para com as empresas menos dinâmicas, e os proprietários são incapazes de detectar as fragilidades das suas empresas porque, como toda a gente, eles não são suficientemente racionais nem detêm informação bastante. Por outro lado, é sobretudo através do reconhecimento e acomodação das imperfeições do mundo real que os gestores podem ser mais eficazes. Estar especialmente atento à implementação; explorar mercados imperfeitos para construir competências distintivas; e cultivar flexibilidade para adaptação

incremental; estes sim, são os meios que, para os processualistas, permitem maximizar a *performance*. (Whittington, 1993, p.27)

Em claro desacordo com as perspectivas evolucionista e processualista, a abordagem Sistémica acredita na capacidade das organizações para planearem e agirem de modo efectivo nos seus ambientes. Porém, a racionalidade dos clássicos só é admitida como fenómeno histórica e culturalmente específico. Essa racionalidade estratégica só faz sentido em contextos sociológicos particulares.

Comportamentos que poderiam parecer irracionais ou ineficientes aos olhos dos clássicos, podem perfeitamente ser racionais e eficientes de acordo com critérios locais e *modus operandi* de um dado contexto social particular. Ao contrário do que era pressuposto na abordagem clássica, cada vez mais empresas parecem colocar em segundo plano a maximização do valor para o accionista (*shareholder*), em benefício de outros objectivos mais do interesse dos gestores profissionais, como sejam as remunerações e prémios ou o próprio crescimento orgânico.

As abordagens sistémicas enfatizam o modo como os objectivos e processos estratégicos reflectem os sistemas sociais em que a estratégia é realizada. As sociedades são demasiado complexas, e as pessoas são demasiado individualistas, para que se possa encará-las uniformemente. Essa complexidade oferece uma pluralidade de recursos e normas de conduta, susceptíveis de legitimar uma larga diversidade de comportamentos organizacionais.

Alertando os gestores individuais para os elementos-chave dos sistemas sociais em que trabalham, a abordagem sistémica pode alargar a procura de recursos e aprofundar a apreciação dos concorrentes. Assumir que estes últimos, ou os clientes, operam de acordo com o mesmo modelo estratégico da própria empresa, envolve um risco substancial de subavaliação das condicionantes do negócio.

Portanto, e em resumo, na perspectiva sistémica, a estratégia deve ser sociologicamente sensível. (Whittington, 1993, p.39)

Na literatura de gestão, com origem anglo-saxónica, é frequente ver referências aos conceitos “*goal*” e “*objective*” de modo mais ou menos indiscriminado. Hofer e Schendel (1978, p.20) propõem uma distinção clara entre os dois termos. Os *goals* seriam os fins

últimos (ilimitados e de longo prazo) incessantemente procurados por uma organização, enquanto os *objectives* respeitariam às metas de médio prazo, necessárias mas não suficientes para a satisfação dos *goals*.

Nesta acepção, os *goals* pura e simplesmente são inatingíveis, na medida em que não têm fronteiras delimitadas e reflectem os grandes propósitos (missões) da organização. Já os *objectives* são perfeitamente realizáveis, dado constituírem apenas marcos de um percurso sem-fim na direcção dos *goals*.²

A definição de estratégia organizacional adoptada por Hofer e Schendel, restringe-se ao conjunto de meios que a organização usará, sujeita a um conjunto de restrições ambientais, para tentar alcançar os seus objectivos. Para operacionalizar o conceito, qualquer que seja o nível organizacional em causa, são usadas quatro componentes: extensão, afectação de recursos, vantagem competitiva, sinergia (p.26).

Assim como existem hierarquias de objectivos e políticas, também se reconhecem hierarquias de estratégias. Nestas, é habitual distinguir três níveis: *corporate*, *business* e área funcional.

Ao nível *corporate*, a estratégia preocupa-se essencialmente com os elementos relativos à extensão e à afectação de recursos, ao mesmo tempo que contempla aspectos como o enquadramento financeiro e o desenho da estrutura e dos processos organizacionais.

No nível *business* a estratégia focaliza-se em torno das formas de competição numa indústria/sector particular ou num determinado segmento produto/mercado e, portanto, as atenções viram-se para as competências distintivas da organização, em termos de linha de produtos, desenvolvimento de mercado, distribuição, políticas financeiras e de investigação/desenvolvimento.

Ao nível das áreas funcionais, o foco principal da estratégia está na maximização da produtividade dos recursos. As componentes-chave são, por isso, o desenvolvimento de competências e as sinergias relativas à coordenação e integração de actividades dentro de uma só função.

² Na óptica de Hofer e Schendel, qualquer *objective* envolve quatro elementos, os quais devem ser sempre especificados detalhadamente: o atributo (*goal*) desejado; um indicador para medir o progresso; uma meta concreta a ser alcançada ou um obstáculo a ser ultrapassado; e um horizonte temporal de concretização.

Não obstante a distinção entre os três níveis de estratégia, eles devem ser ajustados num todo coerente e consistente, tendo em vista o sucesso a longo prazo. Em geral, a estratégia das áreas funcionais é condicionada pela estratégia do nível *business* e esta, por sua vez, está subordinada à do nível *corporate* (p.29).

Na opinião de Hofer e Schendel, um harmonioso e completo conjunto de declarações estratégicas deve:

- descrever cada uma das quatro componentes principais da estratégia organizacional;
- indicar como a estratégia conduzirá ao cumprimento dos objectivos definidos;
- descrever a estratégia não em termos físicos mas sim funcionais;
- ser tão preciso quanto possível.

Na verdade, as empresas cometem inúmeros erros no processo de formulação da estratégia. Alguns dos mais comuns parecem ser:

- Confusão entre objectivos, metas e estratégias;
- Sobrevalorização dos aspectos ligados ao modo como a estratégia mudará no futuro;
- Descrição incompleta das componentes estratégicas;
- Ausência de identificação de sinergias;
- Indiferenciação dos níveis estratégicos;
- Subvalorização das acções passadas.

A gestão estratégica, por vezes chamada “*policy*” ou simplesmente estratégia, tem a ver com a gestão das organizações (empresas, em particular), as quais disputam entre si os recursos e os clientes indispensáveis à sua sobrevivência. (Rumelt et al., 1994, p.9)

Essa competição implica escolhas – objectivos, produtos e serviços a oferecer, posicionamento nos mercados, estrutura organizacional, sistemas administrativos, políticas de definição e coordenação de actividades – de que resultam o sucesso ou o fracasso. A estratégia é, afinal, a integração desse conjunto de opções.

Para melhor definir o campo da gestão estratégica, Rumelt et al. (1994, p.41) apresentam quatro questões-chave que, segundo eles, traduzem as maiores preocupações nesta matéria:

1. *How Do Firms Behave ?*

Será que as empresas se comportam realmente como actores racionais ?

Se não, que modelos de comportamento devem ser usados pelos investigadores para explicar os padrões observados ou guiar a estratégia competitiva ?

2. *Why Are Firms Different ?*

Que factores sustentam a heterogeneidade, nos recursos e na *performance*, entre concorrentes, apesar da competição e das tentativas de imitação ?

3. *What Is the Function of or Value Added by the Headquarters Unit in a Diversified Firm ?*

Aquilo que prevalece no papel de uma unidade central de comando e controlo (*headquarter*) é a vertente empreendedora (virada para a criação de valor) ou a faceta administrativa (orientada para a vigilância) ?

4. *What Determines Success or Failure in International Competition ?*

Quais são as origens do sucesso e quais as suas particulares manifestações no contexto da competição global ?

O processo de Formulação Estratégica

“(...) what counts in the end is the quality of the analysis and the soundness of the final strategy, and not the elegance of the process or system that produces the strategy.”

Hofer e Schendel (1978, p.67)

O processo de formulação estratégica visa basicamente estabelecer a estratégia de uma organização. Em geral, inclui, explícita ou implicitamente, as seguintes sete fases (Hofer e Schendel, 1978, p. 47):

1. Identificação da estratégia actual e suas componentes;
2. Análise do contexto (oportunidades e ameaças);
3. Análise dos recursos e competências disponíveis;
4. Análise do *gap* entre objectivos/estratégia/recursos e oportunidades/ameaças;
5. Identificação das alternativas estratégicas;
6. Avaliação das opções estratégicas, em termos dos valores e objectivos dos diferentes *stakeholders*;
7. Selecção de uma ou mais das alternativas estratégicas, para implementação.

Tendo por base os modelos de formulação estratégica de Andrews (1965, 1971) e de Ansoff (1965), Hofer e Schendel (1978, pp.49-57) desenvolveram o seu próprio modelo³, o qual, segundo eles, apresenta as seguintes principais vantagens:

- Separa a formulação de objectivos da formulação estratégica propriamente dita;
- Considera dois níveis distintos – *corporate* e *business* – no processo de formulação estratégica;
- Inclui análises de natureza social e política;
- Incorpora planos de contingência com capacidade para responder à crescente turbulência/complexidade ambiental; e
- Exclui a orçamentação e outros procedimentos de implementação, por se tratar de actividades conceptualmente diferentes da formulação estratégica.

A tomada de decisão é, sem dúvida, um dos aspectos críticos de todo o processo de formulação estratégica. Com base numa projecção sobre o *portfolio* futuro, os objectivos desejados, os principais riscos e oportunidades que se irão deparar à empresa, e várias outras considerações de natureza política; os gestores de topo vão ter que decidir quais os objectivos que deverão ser fixados e quais as melhores estratégias para os alcançar.

³ Na verdade, trata-se de dois modelos - um para o nível *corporate*, outro para o nível *business*.

Neste processo, os responsáveis são muitas vezes chamados a resolver conflitos entre os níveis estratégicos, os quais, dependendo do estilo de liderança e da história/cultura da organização, deverão ser resolvidos por via da análise e do compromisso e não pela simples imposição dos pontos de vista de um dos níveis, ou pela aceitação pura e simples dos resultados de um qualquer estudo de natureza económica. Afinal, “(...) *the formulation of effective strategies is only one of several steps involved in producing superior organizational performance.*” (Hofer e Schendel, 1978, p.67)

O processo de escolha da estratégia final para implementação é, geralmente, guiado pelas diferenças de ajustamento das alternativas, pelos valores dos dirigentes e pelas restrições sociais. Na óptica de Hunt (2000, p.68), a moderna estratégia empresarial é marcada por dois traços fundamentais:

- O imperativo estratégico de uma empresa deve ser uma *performance* superior e sustentada;
- Um elevado desempenho financeiro pode ser alcançado por via da manutenção de uma vantagem competitiva sustentável no mercado.

Pondo em evidência o que designa por *Resource-Advantage Theory*, Hunt coloca então duas questões:

1. Até que ponto deve ser formalizado o planeamento estratégico ?
2. Se uma vantagem competitiva sustentável é fundamental, então o foco do desenvolvimento estratégico deve estar nos factores internos, como defendem os partidários da *resource-based view* (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Barney, 1991) e da *competence-based theory* (Selznick, 1957; Andrews, 1971; Hofer e Schendel, 1978; Prahalad e Hamel, 1990, 1993) ?

Ou nos factores externos, como preconizam os teóricos da organização industrial (Mason, 1939; Bain, 1956, 1968; Porter, 1980, 1985) ?

Relativamente ao primeiro dos dois pontos, o autor enumera várias razões para o declínio progressivo do planeamento formal (Hunt, 2000, pp.71-72). A título de exemplo, destacaremos as seguintes:

-
- Ênfase no planeamento “*top down*”;
 - Separação artificial entre concepção e implementação da estratégia;
 - Encurtamento dos ciclos de vida dos produtos e consequente aumento da dificuldade de tirar partido dos efeitos da curva de experiência;
 - Falta de capacidade para reconhecer que muitas estratégias de sucesso não resultavam de uma prévia escolha racional, antes emergiam das decisões quotidianas.

Quanto à segunda questão, Hunt inclina-se para a prevalência dos factores internos no desenvolvimento estratégico, apontando as seguintes principais razões para o “empalidecer” dos pontos de vista da *industry-based theory*:

- Estudos empíricos mostram que indústrias altamente concentradas não são mais rentáveis do que as suas congéneres menos concentradas;
- Outros estudos demonstram que não há fundamentos para acreditar numa relação directa entre quota de mercado e rentabilidade;
- Muitas das prescrições daquela teoria, são na realidade anti-competitivas.

Mas este autor propõe, como já vimos, uma teoria geral de competição – *resource-advantage theory* – que apresenta afinidades e divergências com várias teorias e perspectivas (neoclássica; organização industrial; baseada nos recursos; baseada nas competências; economia institucional; economia dos custos de transacção; sociologia económica), mas que, em última análise, leva em linha de conta o facto de os recursos, as instituições sociais, os concorrentes, os clientes, e as políticas públicas, influenciarem (mas não determinarem) as empresas e as suas actividades e, por essa via, todo o espaço competitivo. (Hunt (2000, p.89)

Para o próprio Shelby Hunt, aliás, a *resource-advantage theory* é uma teoria de síntese (p.100) que, por ser moderadamente socializada, pode contribuir para explicar o processo através do qual (i) os contextos formatam as empresas, (ii) as empresas dão forma aos seus ambientes, e (iii) as empresas, através da renovação de competências, operam a reformatação de si próprias (p.102).

Mas, afinal, que pode dizer-se de um processo de formulação estratégica que, embora tão fortemente questionado e criticado, continua a ser o instrumento privilegiado pelas empresas para olhar o passado, reflectir o presente e antecipar o futuro ?

Na opinião de Daniel Gray (1985, p.143) os tradicionais sistemas de planeamento estratégico falham frequentemente por motivos ligados à preparação e à implementação. Tais problemas podem, contudo, ser ultrapassados em empresas bem geridas, por via do envolvimento dos gestores de linha no processo de planeamento e através de uma definição correcta das unidades de negócio. Para além disso, Gray preconiza a integração do plano estratégico com outros sistemas de controlo organizacional, de forma a ultrapassar o habitual dilema entre centralização e descentralização. Os gestores de topo ficam livres para decidir o que precisa de ser integrado no centro e o que é melhor que seja diferenciado nas periferias, com isso facilitando o desenvolvimento, a reconciliação, a execução e a adaptação das estratégias. (Gray, 1985, p.151)

Conclusão

Para Mintzberg (1985, p. 109) há duas formas antagónicas de encarar o processo estratégico: o planeamento – sistemático, racional, explícito; ou a “construção”⁴ – algo caótica, harmoniosa, tácita.

Para o autor, esta segunda via traduz melhor o processo de formação da estratégia, na medida em que o verdadeiro desafio que se apresenta aos gestores consiste em detectar as discontinuidades súbitas (inesperadas e irregulares) que podem minar o futuro de um negócio (p.117).

Mas, será que neste mundo, cada vez mais complexo, globalizado, e imprevisível, as empresas estão então condenadas a “*navegar à vista*” ?

⁴ O autor chama-lhe “*crafting strategy*”.

Quem construir competências distintivas para, apesar de tudo, “*antecipar a direcção e a intensidade dos ventos*”, com isso conseguindo “*cavalar a onda*”; estará na posse de um recurso raro, valioso, dificilmente imitável e verdadeiramente insubstituível.

E para esses ... a **estratégia** e o **processo de formulação estratégica** serão factores de vantagem competitiva sustentada.⁵

Bibliografia

- BARNEY, J. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- BARTLETT, C. A. e GHOSHAL, S. (1991), “Global strategic management: Impact on the new frontiers of strategy research”, *Strategic Management Journal*, 12, pp. 5-16.
- DESS, G. et al. (1995), “Conducting an integrating strategy research at the international, corporate, and business levels: Issues and directions”, *Journal of Management*, 21, pp. 357-393.
- GRAY, D. H. (1985), “Uses and misuses of strategic planning”, in *The State of Strategy*, Harvard Business Review, pp. 143-151.
- HAKANSSON, H. e SNEHOTA, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- HOFER, C. e SCHENDEL, D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company.
- HOSKISSON, R. et al. (1999), “Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum”, *Journal of Management*, 25, pp. 417-456.
- HUNT, S. D. (2000), *A general theory of competition*, Sage Publications.

⁵ Veja-se Barney (1991), a propósito da *resource-based view*.

- JENSEN, M. C. e MECKLING, W. (1976), “A Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 22, pp. 305-360.
- MARCH, J. G. (1984), “How we talk and how we act: administrative theory and administrative life”, In TSOUKAS, H. (ed.), *New Thinking in Organizational Behaviour*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, pp. 53-69.
- MINTZBERG, H. (1985), “Crafting Strategy”, in *The State of Strategy*, Harvard Business Review, pp. 109-118.
- MINTZBERG, H. (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, (tradução de Amélia Salavisa Brooker), Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- MINTZBERG, H. e WATERS, J. A. (1985), “Of strategies, deliberate and emergent”, in TSOUKAS, H. (ed.), *New Thinking in Organizational Behaviour*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, pp. 188-208.
- RUE, L. W. e BYARS, L. L. (1997), *Management: Skills and Application*, 8th Edition, Irwin, Chicago.
- RUMELT, R. et al. (1994), *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press.
- VENKATRAMAN, N. (1989), “Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement”, *Management Science*, 35, pp. 942-962.
- WHITTINGTON, R. (1993), *What is Strategy and does it matter?*, Routledge, London.
- WILLIAMSON, O. E. (1999), “Strategy Research: Governance and Competence Perspectives”, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 1087-1108.