

Trimestral • Volume 6 • N.º 2
Abril/Junho 2007
Preço: 12,00 €

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

O Melhor de

MIT Sloan Management Review
**Os novos princípios de um negócio
baseado na lógica de enxame**
Peter A. Gloor e Scott M. Cooper

Ambiente

Dimensão integrativa do planeamento estratégico
António Fernandes

Planeamento Estratégico

**Determinantes da adesão das empresas a programas
de separação e deposição selectiva de resíduos**
Paulo Vicente e Elizabeth Reis

Cultura

O estilo brasileiro de negociar
Filipe Sobral, Eugénio Carvalhal e Filipe Almeida

Estratégia

Os pilares da estratégia
Estudo de caso de cinco empresas líderes
Fernando Serra

**A sensibilidade política
do investimento
português
no Brasil**
Estudo de um caso
**Mohamed Azzim Gulamhussen
e Áurea Marques**



Editores



Editor em Portugal
INDEG/ISCTE – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial

Propriedade em Portugal
INDEG/PROJECTOS – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial

Editor e Propriedade no Brasil
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas

Director em Portugal
Luís Antero Reto
luis.reto@iscte.pt

Director no Brasil
Bianor Scelza Cavalcanti
bianor@fgv.br

Coordenador Editorial em Portugal
Jorge Nascimento Rodrigues
jrn@groupadventus.com

Coordenador Editorial no Brasil
Ricardo Lopes Cardoso
rlopes@fgv.br

Secretariado, Assinaturas, Revisão e Publicidade em Portugal
Alexandra Lopes
revistas.indeg@iscte.pt
Complexo INDEG/ISCTE
Av. Prof. Aníbal de Bettencourt
1500-189 Lisboa – PORTUGAL
Telefone: (351) 21 782 6100 – ext. 233
Fax: (351) 21 793 8709

Correspondência Redactorial no Brasil
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
rpb@fgv.br
Praça de Botafogo, 190 – sala 501 – CEP 22250-900
Rio de Janeiro, RJ – BRASIL
Tel. (55) 21 2559 5781
Fax: (55) 2551 5945

Área Redactorial, Modelo Gráfico, Grafismo e Pré-impresão
Grupo Adventus (Portugal)

Impressão
Tipografia Peres, S.A. (Portugal)

Distribuição em Portugal
Distribuidora de Livros Bertrand, Lda.

Preço de capa: 12,00 €
Periodicidade: Trimestral
Data de impressão deste número: 16/11/2007
Tiragem: 1200 exemplares
Depósito Legal (Portugal): n.º 149801/00
ISSN (Portugal): n.º 1645-4464
ISSN (Brasil): n.º 1677-2067
N.º Registo ICS: n.º 124041
N.º Contribuinte: 505151081

Reprodução de artigos na parte ou no todo só mediante autorização da revista e do autor, e requerem referência à publicação. Pedidos podem ser solicitados ao coordenador.

Publicidade nesta edição:
Recursos Humanos Magazine; Pessoal;
Fundação Getúlio Vargas; janelanaweb.com;
Instituto de Merchandising.

Sumário

O MELHOR DE

MIT Sloan Management Review
Os novos princípios de um negócio baseado na lógica de enxame

Peter A. Gloor e Scott M. Cooper

Pág. 6

ARTIGOS

Dimensão integrativa do planeamento estratégico

Integrative dimension of strategic planning

Dimensión integrante del planeamiento estratégico

António Fernandes

Pág. 14

Determinantes da adesão das empresas a programas de separação e deposição selectiva de resíduos

Determinants of companies' participation in selective separation and deposition of residues

Factores determinantes de la participación de empresas en separación selectiva y deposición de residuos

Jorge Saldanha, Marcos Feraso e Nelson Filho

Pág. 20

ESTUDOS

O estilo brasileiro de negociar

The Brazilian Style of negotiation

El estilo de negociación brasileño

Filipe Sobral, Eugênio Carvalho e Filipe Almeida

Pág. 32

A inter-relação entre o marketing não-intuitivo e as vendas – Um estudo sobre o ambiente empresarial de Florianópolis/SC (Brasil)

The inter-relation between the non-intuitive marketing and sales: a look at the entrepreneurial environment of Florianópolis/SC (Brazil)

La interrelación entre el marketing no intuitivo y ventas; una mirada al ambiente empresarial de Florianópolis/SC (Brazil)

Jorge Saldanha, Marcos Feraso e Nelson Filho

Pág. 44

CASOS

A sensibilidade política do investimento português no Brasil – Estudo de um caso

The political sensitivity of Portuguese foreign investment in Brazil: A case study

La sensibilidad política de la inversión extranjera portuguesa en Brazil: Caso de estudio

Mohamed Azzim Gulamhussen e Áurea Marques

Pág. 58

Os pilares da estratégia – Estudo de caso de cinco empresas líderes

The pillars of strategy: the case study of 5 leading companies

Los pilares de estrategia. Caso de estudio de 5 empresas líderes

Fernando Serra

Pág. 70

LIUVROS

ARTE & GESTÃO

Pág. 81

Pág. 84

«Os artigos publicados são da inteira responsabilidade dos seus autores. As opiniões neles emitidas não exprimem, necessariamente, o ponto de vista dos editores.»

Dimensão integrativa do planeamento estratégico

por António Fernandes

RESUMO: Neste trabalho de investigação sobre estratégia e planeamento estratégico aborda-se o contributo da Escola da Configuração que, dada a sua capacidade de integrar no seu seio todas as outras escolas, se consubstancia na dimensão integrativa. Assim sendo, esta dimensão integra os contributos, as perspectivas e as reivindicações, quer das escolas prescritivas, quer das escolas descritivas. Por essa razão, a revisão da literatura sobre o tema fornece uma visão da estratégia e do planeamento estratégico mais abrangente.

Palavras-chave: Estratégia, Planeamento Estratégico, Escola da Configuração, Dimensão Integrativa

TITLE: Integrative dimension of strategic planning

ABSTRACT: This article on strategy and strategic planning explores the configuration school contribute. By itself, this school represents the integrative dimension because incorporate contributions, perspectives and claims of the prescriptive schools and descriptive schools. For that reason, the revision of the literature on the theme supplies a broader vision of strategy and strategic planning.

Key words: Strategy, Strategic Planning, Configuration School, Integrative Dimension

TÍTULO: Dimensión integrante del planeamiento estratégico

RESUMEN: En este trabajo de investigación sobre estrategia y planeamiento estratégico se explora la contribución de la Escuela de Configuración, que en sí misma tiene la capacidad de integrar en su seno todas las otras escuelas, representando la dimensión integrante. Por tal razón, la revisión de la literatura en dicho tema suple una visión más amplia sobre la estrategia y planeamiento estratégico.

Palabras clave: Estrategia, Planeamiento Estratégico, Escuela de Configuración, Dimensión Integrante

Neste trabalho de investigação sobre estratégia e planeamento estratégico considera-se, para além das dimensões prescritiva e descritiva referidas por Mintzberg e Lampel (1999), que se deve destacar a Escola da Configuração de entre as escolas descritivas. Desta forma, põe-se em evidência a sua característica distintiva, nomeadamente a capacidade de integrar no seu seio todas as outras escolas. Desta forma, os contributos, as perspectivas e as reivindicações, quer das escolas prescritivas, quer

das escolas descritivas, são tidas em conta para uma visão da estratégia mais abrangente.

Escola da Configuração

Nas palavras de Mintzberg e Lampel (1999), com a Escola da Configuração, chega-se, finalmente, a uma literatura e a uma prática mais extensivas e integrativas. Neste contexto, segundo Mintzberg (1990), a estratégia gravita em torno de um fórum eclético. Na mesma linha, para Mintzberg e Lam-

pel (1999) trata-se de uma vertente mais académica e descritiva que olha para a organização como configuração, ou seja, como *clusters* de características e comportamentos e integra as reivindicações das outras escolas, cabendo a cada configuração o seu lugar próprio.

Miles e Snow (1978) ajudaram, não só a lançar a visão configuracional da estratégia, mas também a cristalizar o conceito de equifinalidade estratégica. Segundo Harold *et al.* (1993) e Hambrick (2003), a ideia de equifinalidade estratégica considera que, numa dada indústria ou ambiente, existe mais do que uma forma de prosperar, embora não haja uma infinidade de possibilidades.

Para Miles e Snow (1984), o ajustamento consiste num processo de pesquisa dinâmica, na qual se procura alinhar a organização e o ambiente, e, simultaneamente, organizar os recursos internos de forma a preservar esse mesmo ajustamento. Nesse sentido, segundo os mesmos investigadores, a estratégia e a organização interna não são mais do que o mecanismo de alinhamento e a estrutura organizacional/processos de gestão, respectivamente.

A contribuição de Miles e Snow (1978), Miles *et al.* (1978) e Miles e Snow (1986a e 1986b), consiste na construção de quatro arquétipos estratégicos referidos no capítulo anterior, nomeadamente «defensores», «prospectores», «analistas» e «reactores». Na mesma linha, Ackoff (1981) sugere quatro abordagens diferentes ao planeamento estratégico, designadamente inactiva, pró-activa, pré-activa e reactiva.

A tipologia de Miles e Snow (1978), Miles *et al.* (1978) e Miles e Snow (1986a e 1986b) tem sido, segundo Hambrick (2003), a mais duradoura, a mais escrutinada e a mais usada. Para Calori (1998), Harold *et al.* (1993) e Hambrick (2003), os «defensores» aderem a estratégias passadas (liderança pelos custos); os «prospectores» inovam e gostam de experimentar novas ideias (diferenciação); os «analistas» pensam e planeiam, na linha da ortodoxia defendida pela Escola do Planeamento (enfoque); e, por fim, os «reactores» dão

ênfase à acção e à aprendizagem experimental. Para além disso, Miles e Snow (1986a e 1986b) consideram que os gestores fazem as escolhas estratégicas baseadas nas suas percepções do ambiente e das capacidades da organização. O sucesso das escolhas depende da forma como as estratégias competitivas se ajustam às condições ambientais e do modo como a estrutura organizacional e os processos de gestão se adequam à estratégia.

Para Mintzberg (1994a), esta escola possui uma visão episódica do processo de formação da estratégia, na medida em que procura colocar todas as outras escolas no contexto de episódios específicos do processo. O planeamento, segundo Mintzberg e Lampel (1999), prevalece em organizações tipo máquina em condições de estabilidade relativa, enquanto o empreendedorismo pode ser encontrado em configurações mais dinâmicas de *start-up* e *turnaround* da organização.

A mudança deve ser definida como uma transformação algo dramática, ou seja, como o salto de um estado para outro. Desta forma, desenvolveu-se uma literatura e uma prática da transformação, promovida por consultores, assumidamente mais prescritiva e orientada para a prática.

Todavia, segundo os mesmos investigadores, apesar de as organizações poderem ser descritas por estes estados, a mudança deve ser definida como uma transformação algo dramática, ou seja, como o salto de um estado para outro. Desta forma, segundo os mesmos investigadores, desenvolveu-se uma literatura e uma prática da transformação, promovida por consultores, assumidamente mais prescritiva e orientada para a prática. No entanto, estas duas literaturas e práticas diferentes complementam-se e, por isso, na opinião de Mintzberg e Lampel (1999), pertencem à mesma escola. De facto, Mintzberg *et al.* (1998) consideram que esta escola tem duas perspectivas. Uma descreve os estados

António Fernandes

afaze@ipb.pt

Docente em Gestão. Professor da Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Bragança, Bragança, Portugal.

PhD in Management. Professor of Bragança's Polytechnic Institute, Bragança, Portugal.

Docente en Gestión. Profesor de la Escuela Superior Agrária del Instituto Politécnico de Bragança, Bragança, Portugal.

Recebido em Dezembro de 2006 e aceite em Março de 2007.

Received in December 2006 and accepted in March 2007.

da organização e do seu contexto, a outra descreve o processo de formação da estratégia. Na realidade, segundo estes investigadores, são duas faces da mesma moeda, i.e., se uma organização adota um determinado estado, então a formação da estratégia transforma-se num processo de transição de um estado para outro. Dito de outra forma, a transformação é uma consequência inevitável da configuração.

Por isso, no âmbito desta escola, a chave da gestão estratégica reside na capacidade de adaptação à mudança, uma vez que as estratégias são planos adaptados a uma situação específica. De facto, como se pode ver na Figura 1, algumas escolas são, claramente, etapas ou aspectos da formação da estratégia.

A Figura 1 mostra que a Escola Cognitiva está na mente do estrategista localizado ao centro; a Escola do Posicionamento olha para trás, para os dados históricos que são analisados e alimentam a «caixa negra» da formação da estratégia; a Escola do Planeamento olha ligeiramente para a frente, para programar as estratégias criadas de outras formas; a Escola do Desenho olha ainda mais para a frente, para uma perspectiva estratégica; a Escola Empreendedora olha mais para além, para uma visão única do futuro; as

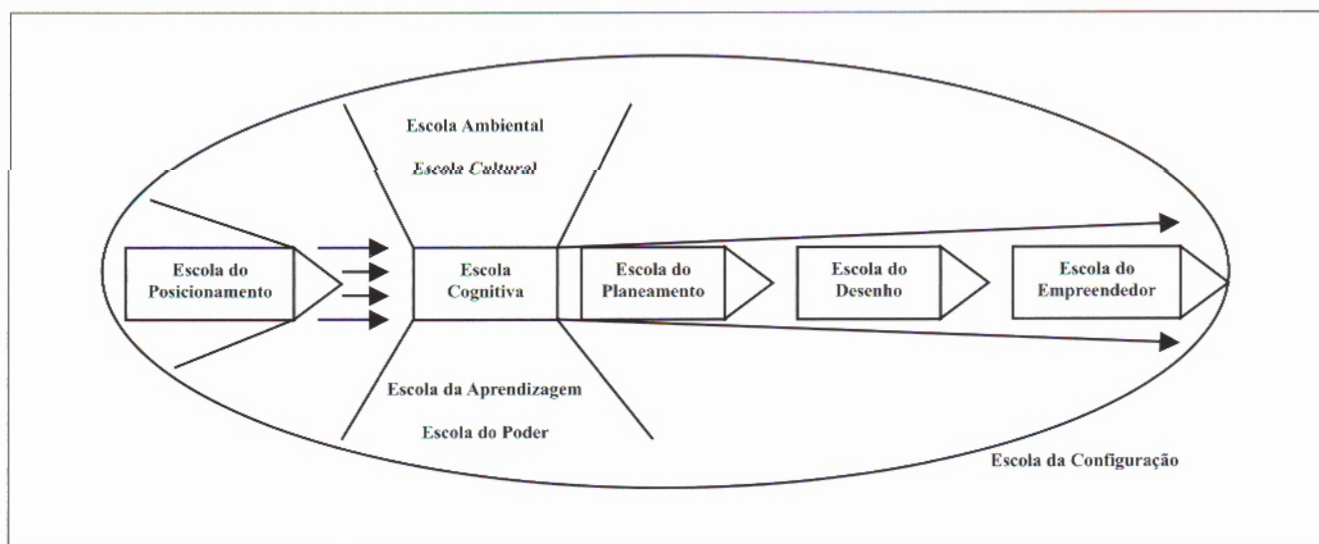
Escolas da Aprendizagem e do Poder olham por debaixo, embrenhadas em pormenores.

Segundo Mintzberg e Lampel (1999), a Escola da Aprendizagem observa as raízes da relva, enquanto o poder espregueia por debaixo das pedras, para lugares que as organizações talvez não queiram expor; a Escola Cultural olha para baixo, enevoada por várias nuvens de crenças; acima da Escola Cultural, a Escola Ambiental vai olhando para a envolvente, por assim dizer... Por fim, a Escola da Configuração olha para o processo ou, dito de outra forma, em torno dele, por contraste com a Escola Cognitiva, que tenta olhar para dentro do processo.

Para Mintzberg (1994a), o processo estratégico assenta na aprendizagem-formação e, por isso, desmorona a dicotomia formulação-implementação, na medida em que restabelece a ligação directa entre pensamento e acção. Assim sendo, para este investigador, o problema reside na dicotomia do processo e, por isso, a culpa não reside na formulação nem na implementação, mas na separação das duas.

Segundo Mintzberg (1994a e 1994b) e Boyd *et al.* (2001), a formação da estratégia ocorre de forma esporádica e dinâmica naquilo a que se referem como a síntese de uma

Figura 1
Formação da estratégia como um processo único



Fonte: Mintzberg e Lampel (1999)

visão, a qual consiste na combinação entre a análise, a intuição e a aprendizagem. Para Mintzberg (1994a), as estratégias podem surgir em qualquer parte da organização, mas a formação de uma estratégia eficaz requer planeamento, quer para fornecer os *inputs* necessários à criação da estratégia, quer para escrutinar os *outputs*. Por isso, para este investigador, o papel principal do planeamento estratégico consiste em traduzir estratégias intencionais em estratégias realizadas e, por essa razão, considera que o planeamento estratégico se deveria denominar de programação estratégica porque codifica a estratégia.

Para Mintzberg (1994a), a formalização dos planos torna-se necessária para fortalecer aquilo que designa por «pontas soltas», mas não deve ser levado demasiado longe pelos planeadores sob pena de se transformar num obstáculo. Efectivamente, segundo o mesmo investigador, o planeamento estratégico tem tendência para minar a criatividade e o pensamento estratégico, para criar resistências face à necessidade de mudança estratégica, para desencorajar novas ideias de mudança e para encorajar a disfunção da actividade política que enfraquece o compromisso organizacional.

Para além disso, e como já foi referido, Mintzberg (1994a) identifica algumas falácias, tais como a predeterminação e o facto de a análise incluir a síntese. A predeterminação é criticada por Mintzberg (1993) especialmente, por fornecer uma ilusão de controlo. Mas, para este investigador e para Morrison (1994), o maior problema do planeamento estratégico reside na dissociação do pensamento e da acção. Segundo Mintzberg (1994a), as evidências acerca do fracasso do planeamento estratégico estão por todo o lado, inclusivamente nas organizações mais estruturadas e hierarquizadas, como as agências governamentais. Para este investigador, este fracasso pode ficar a dever-se ao facto dos objectivos serem definidos de forma muito vaga, ao uso de medidas de desempenho inadequadas e à dispersão dos destinatários das políticas. Apesar disso, Mintzberg (1994a) considera que o planeamento estratégico, devidamente compreendido, deve desempenhar um papel importante nas organizações, tal como os planos e planeadores, nos contextos apropriados.

Modelo de planeamento estratégico

Face ao exposto, embora todo o processo de planeamento estratégico possua um desenho único para «encaixar» nas necessidades de uma organização particular, na perspectiva integrativa fornecida pela Escola da Configuração, todo o modelo inclui os passos que de seguida descrevemos.

A organização deve começar por delinear o plano, i.e., segundo Hinterhuber e Popp (1992), a organização deve certificar-se de que os principais actores da organização, em especial o gestor, encaram o processo de planeamento como um passo importante, e que estão na disposição de investir tempo e esforço nesse processo e de forma visível para a organização. Para estes investigadores, sem o empenhamento no processo de planeamento por parte da estrutura que detém o poder dentro da organização, não pode existir planeamento estratégico bem sucedido. Posteriormente, a organização deve identificar a visão e a missão. Depois destas serem claramente definidas, inicia-se uma fase de análises interna e externa, análise de hiato e *benchmarking*, fornecendo um contexto para o desenvolvimento das questões estratégicas da organização. Segue-se a programação estratégica, na qual a organização desenvolve estratégias específicas que incluem objectivos estratégicos, planos de acção e tácticas. As estratégias emergentes incluem o desafio face às tácticas adoptadas e às estratégias realizadas. Periodicamente, a organização avalia a sua estratégia e revê o plano estratégico, tendo em conta as estratégias emergentes e a evolução das mudanças.

A declaração da missão deve, segundo Collins e Porras (1996), fazer alusão ao conjunto de valores ideológicos e objectivos visionários. Por isso, segundo os mesmos investigadores, a declaração da missão deve descrever a visão que a organização tem da actividade, incluindo os valores e a finalidade imutável da organização, e propõe objectivos baseados na visão que a guiarão na prossecução de oportunidades futuras. Guiados pela visão, os líderes da organização podem definir objectivos financeiros e estratégicos mensuráveis. Os objectivos financeiros podem envolver medidas como vendas a atingir e crescimento dos lucros. Os objectivos estratégicos estão relacionados com a posição da actividade da organização, e podem incluir medidas como a quota de mercado e a reputação.

Enquanto a organização deve continuar a adaptar-se ao seu ambiente competitivo, existem aspectos, como os valores e os ideais, que devem manter-se relativamente estáveis de forma a poderem indicar o caminho durante o processo de tomada de decisão. Estes ideais imutáveis formam a visão que a organização tem das suas actividades e podem, como foi referido ao longo do capítulo, estar ou não expressos na declaração de missão.

A exploração ambiental inclui a análise interna da organização, a análise da indústria e o macroambiente externo. Um perfil dos pontos fortes e pontos fracos (análise interna), das oportunidades e das ameaças (análise externa), é gerado, segundo Pearce e Robinson (1991) e David (1994), por meio da análise SWOT. A análise da indústria pode ser executada usando a estrutura desenvolvida por Porter (1986), e conhecida como as cinco forças competitivas. Segundo Kolzow e Swager (1999), pode ainda recorrer-se à análise de base económica e auditoria ambiental, com as quais se pode recolher informação acerca do ambiente externo de carácter económico, social, demográfico, legal, tecnológico e internacional.

Com base na informação recolhida através da exploração ambiental, a organização deve realizar a análise de hiato que, segundo Ansoff (1977), permite identificar a diferença entre a posição actual e a posição futura, definida pelos objectivos de forma a desenvolver estratégias específicas e alocar recursos no sentido de eliminar o hiato. A eliminação do hiato pode ser conseguida através do alongamento dos prazos para atingir os objectivos, da redução do âmbito e da extensão dos objectivos, da relocação de recursos, e, por fim, da obtenção de novos recursos. Por outro lado, a comparação das operações, das práticas e do desempenho com outras organizações é útil, pois permite identificar as chamadas «boas práticas». Para Prahalad e Hamel (1994), e Mintzberg e Lampel (1999), é através do processo de *benchmarking* contínuo que a organização encontra o ponto de referência para definir os seus próprios objectivos.

A determinação das questões estratégicas baseia-se, segundo Collins e Porras (1996), na visão, na missão, na cultura e na exploração ambiental. Para além disso, as questões estratégicas são fundamentais pois permitem que a organização enderece os seus esforços no sentido de cumprir a missão e atingir o futuro desejado.

Para desenvolver estratégias deliberadas que permitam cumprir a missão da organização, a organização deve definir objectivos, planos de acção e táticas durante a fase de programação estratégica. Mas, no caminho, podem surgir descontinuidades às quais a organização deve responder. Para Mintzberg (1994a), a melhor forma de o fazer reside no recurso às estratégias emergentes.

Como foi referido, as estratégias emergentes desenvolvem-se quando a organização realiza uma série de acções que, com o tempo, se convertem num padrão consistente de comportamento e que, como tal, exigem que a organização aprenda com a experiência. No processo de formação da estratégia, a organização deve combinar os pontos fortes às oportunidades identificadas, protegendo-se dos seus pontos fracos e ameaças externas. Depois de formulada, a estratégia é executada por meio dos programas, dos orçamentos e dos procedimentos.

Segundo Pearce e Robinson (1991), a execução envolve a organização dos recursos e a motivação dos empregados para conseguir atingir os objectivos. A maneira como a estratégia é executada pode ter um impacto significativo sobre o seu sucesso. Numa organização de grande dimensão, aqueles que executam a estratégia, serão provavelmente pessoas diferentes daqueles que a formularam. Por essa razão, deve haver especial cuidado, quer na comunicação da estratégia, quer na justificação das razões por detrás da escolha da estratégia. Caso contrário, a execução pode não ser bem sucedida se a estratégia for mal entendida ou se a gestão intermédia resistir à sua execução, por não compreender a razão pela qual esta estratégia particular foi seleccionada.

A execução da estratégia deve ser controlada e devidamente ajustada quando necessário. Segundo Pearce e Robinson (1991), a avaliação e o controlo envolvem algumas etapas, nomeadamente a definição dos parâmetros a serem medidos, a definição dos valores a atingir para os parâmetros, o cálculo dos parâmetros e a comparação dos resultados obtidos com os valores previamente definidos. Segundo Rowley *et al.* (1997), esta avaliação periódica é importante pois permite verificar o efeito de acções específicas nos resultados de longo prazo e na visão e missão da organização. Por isso, segundo os mesmos investigadores, a avaliação deve ser feita pelo menos uma vez por ano, mas

deveria ser realizada com maior frequência.

Depois de avaliar o progresso do processo de planeamento estratégico, a organização deve rever, sempre que necessário, o plano estratégico. O plano revisto deve ter em consideração as estratégias emergentes e as mudanças que afectam o caminho desejado.

Com o decorrer do tempo, os empregados passam a tomar as decisões dentro dos limites impostos pela visão e missão. O planeamento estratégico converte-se numa norma organizacional, profundamente incutida no processo de tomada de decisão. Ou seja, os empregados aprendem a pensar estrategicamente as suas actividades diárias. De facto, segundo Rowley *et al.* (1997), é o pensamento estratégico que permite a ordenação de uma série de alternativas e a conseqüente tomada de decisões que melhor adaptam/ajustam a organização ao seu ambiente.

Considerações finais

No ambiente altamente competitivo de hoje, o planeamento orientado para o orçamento, ou os métodos de planeamento baseados em previsões, são insuficientes para que uma organização sobreviva e prospere. Por isso, a organização deve adoptar o planeamento estratégico que permite definir objectivos de forma clara, avaliar a situação interna e externa para formular a estratégia, implementá-la, avaliar o seu progresso, e fazer os ajustamentos necessários para permanecer na direcção certa. Apesar de algumas críticas ao planeamento estratégico e da oposição, por vezes frontal, entre as escolas prescritivas e as escolas descritivas, a importância desta ferramenta de gestão parece incontestável. Mesmos os investigadores mais críticos não lhe negam o seu valor, apenas alertam para algumas armadilhas e falácias. Para evitá-las, a dimensão integrativa incorpora a Escola da Configuração que, como foi referido, integra no seu seio os contributos e reivindicações de todas as outras escolas. Desta forma, segundo Mintzberg *et al.* (1998), consegue ter-se uma visão completa do «elefante» (estratégia). ■

Referências bibliográficas

ACKOFF, R. (1981), **Creating the Corporate Future: Plan or Be Planned For**. Wiley.

ANSOFF, I. (1977), **Estratégia Empresarial**. McGraw-Hill, Brasil.

BOYD, L.; GUPTA, M. e SUSSMA, L. (2001), «A new approach to strategy formulation: Opening the black box». *Journal of Education for Business*, vol. 76, n.º 6.

CALORI, R. (1998), «Philosophizing on strategic management models». *Organization Studies*, vol. 19, n.º 2.

COLLINS, J. e PORRAS, J. (1996), «Building your company's vision». *Harvard Business Review*, vol. 74, n.º 5.

DAVID, F. (1994), **La Gerencia Estratégica**. Prentice-Hall.

HAMBRICK, D. (2003), «On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors». *Academy of Management Executive*, vol. 17, n.º 4.

HAROLD, D.; GLICK, W. e HUBER, G. (1993), «Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test». *Academy of Management Journal*, vol. 36, n.º 6.

HINTERHUBER, H. e POPP, W. (1992), «Are you a strategist or just a manager?». *Harvard Business Review*, vol. 70, n.º 1.

KOLZOW, D. e SWAGER, R. (1999), «Introduction to the strategic planning theme: Strategic planning in economic development». *Economic Development Review*, vol. 16, n.º 2.

MILES, R. e SNOW, C. (1978), **Organizational Strategy Structure and Process**. McGraw-Hill.

MILES, R. e SNOW, C. (1984), «Fit, failure and the hall of fame». *California Management Review*, vol. 26, n.º 3.

MILES, R. e SNOW, C. (1986a), «Network organizations: New concepts for new forms». *The McKinsey Quarterly*, n.º 4.

MILES, R. e SNOW, C. (1986b), «Organizations: New concepts for new forms». *California Management Review*, vol. 28, n.º 3.

MILES, R.; SNOW, C.; MEYER, A. e COLEMAN Jr., H. (1978), «Organizational strategy structure and process». *Academy of Management Review*, vol. 3, n.º 3.

MINTZBERG, H. (1990), «The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management». *Strategic Management Journal*, vol. 11, n.º 3.

MINTZBERG, H. (1993), «The pitfalls of strategic planning». *California Management Review*, vol. 36, n.º 1.

MINTZBERG, H. (1994a), **The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners**. The Free Press.

MINTZBERG, H. (1994b), «The fall and rise of strategic planning». *Harvard Business Review*, vol. 72, n.º 1.

MINTZBERG, H. e LAMPEL, J. (1999), «Reflecting on strategy process». *MIT Sloan Management Review*, vol. 40, n.º 3.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. (1998), **Strategic Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management**. Free Press.

MORRISON, J. (1994), «From strategic planning to strategic thinking». *On the Horizon*, vol. 2, n.º 3.

PEARCE, J. e ROBINSON, R. (1991), **Strategic Management: Formulation, Implementation and Control**. Irwin.

PORTER, M. (1986), **Estratégia Competitiva**. Editora Campus.

PRAHALAD, C. e HAMEL, G. (1994), «Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?». *Strategic Management Journal*, vol. 15, n.º especial.

ROWLEY, D.; LUJAN, H. e DOLENCE, M. (1997), **Strategic Change in Colleges and Universities**. Jossey-Bass.