

Egitania

s c i e n c i a

5



número 5

2 0 0 9

DIMENSÃO PRESCRITIVA DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

PRESCRIPTIVE DIMENSION OF STRATEGIC PLANNING

DIMENSIÓN PRESCRITIVA DE PLANEAMENTO ESTRATEGICO

António José Fernandes (toze@ipb.pt)*

Maria Isabel Ribeiro (xilole@ipb.pt)**

RESUMO

Este artigo diz respeito à revisão da literatura sobre uma das três dimensões que podem encontrar-se na literatura sobre estratégia e planeamento estratégico. Trata-se da dimensão prescritiva na qual se podem enquadrar os contributos de três escolas, designadamente a Escola do Desenho, a Escola do Planeamento e a Escola do Posicionamento. Apesar de estas escolas terem atingido o auge entre as décadas de 50 e 80 do século passado, a sua força perdura ainda hoje. Efectivamente, na actualidade a sua influência faz-se sentir na generalidade do ensino e da prática desta disciplina.

Palavras Chave: Planeamento Estratégico, Dimensão Prescritiva, Escola do Desenho, Escola do Planeamento, Escola do Posicionamento.

ABSTRACT

This article focuses on the literature revision on the prescriptive dimension of strategy formulation. This dimension integrates the contributions of three schools, namely, the Design School, the Planning School and the Positioning School. Nowadays, the force and influence of these schools still remains among the generality of the practice and teaching of this subject.

Keywords: Strategic planning, prescriptive dimension, design school, planning school, positioning school.

RESUMEN

Este artículo se refiere a la revisión de la literatura sobre una de tres dimensiones que pueden ser encontradas en la literatura sobre estrategia y planeamiento estratégico. Se analiza la dimensión prescriptiva en la cual se pueden encuadrar las contribuciones de tres escuelas, designadamente, la Escuela del Diseño, la Escuela del Planeamiento y la Escuela del Posicionamiento. Después de que estas escuelas hayan alcanzado el auge entre las décadas de 50 y 80 del siglo pasado, su fuerza perdura todavía hoy. Efectivamente, en la actualidad, su influencia se hace sentir en la generalidad de la enseñanza y de la práctica de esta asignatura.

Palabras-Clave: Planeamiento Estratégico, Dimensión Prescriptiva, Escuela de Diseño, Escuela del Planeamiento, Escuela del Posicionamiento.

* Professor Adjunto Equiparado do Instituto Politécnico de Bragança. Doutor em Gestão pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Membro Efectivo do Centro de Investigação de Montanha
** Professora Adjunta Equiparada do Instituto Politécnico de Bragança. Doutora em Economia pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Membro Efectivo do Centro de Investigação de Montanha.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo diz respeito à revisão da literatura sobre uma das três dimensões que podem encontrar-se na literatura sobre estratégia e planeamento estratégico. Trata-se da dimensão prescritiva, na qual, segundo Mintzberg (1990), Mintzberg (1994a), Mintzberg (1994b), Mintzberg e Lampel (1999) e Mintzberg *et al.* (2005), podem incluir-se três escolas da formulação da estratégia, nomeadamente a Escola do Desenho, a Escola do Planeamento e a Escola do Posicionamento.

Para Knights e Morgan (1991), as escolas referidas caracterizam-se pelos modelos racionais que, segundo estes investigadores, constituem a ortodoxia da gestão estratégica. Nesta linha, também Calori (1998) considera que, desde o início dos anos 60 até ao início dos anos 80 do século passado, o conteúdo, o processo e as premissas dos modelos de estratégia empresarial se baseavam no paradigma cartesiano, ou seja, no racionalismo moderno.

Apesar de estas escolas terem atingido o auge entre as décadas de 50 e 80 do século passado, a sua força perdura ainda hoje, o que justifica a elaboração deste artigo. Efectivamente, na actualidade a sua influência faz-se sentir na generalidade do ensino e da prática desta disciplina.

2. ESCOLA DO DESENHO

Para Ghemawat (2002), o excesso de procura registado durante a década a seguir à Segunda Guerra Mundial fez com que as organizações se confrontassem com uma concorrência limitada e, por conseguinte, os conhecimentos acerca da natureza da estratégia caíssem em desuso. Contudo, segundo este investigador, foi nos finais da década de 50 do século XX que as organizações foram confrontadas com um novo factor a ter em conta aquando do planeamento - a concorrência global. Neste contexto, surge a Escola do Desenho que, segundo Mintzberg e Lampel (1999), viria a tornar-se popular e bastante difundida entre meados da década de 60 e meados da década de 70,

destacando-se os contributos de Learned *et al.* (1965) e Andrews (1977). Precisamente, para Gouillart (1995), o modelo de análise desenvolvido por Learned *et al.* (1965), conhecido pelo acrónimo SWOT, marca o planeamento estratégico dos anos 50 e permite identificar os factores que podem afectar os resultados futuros da organização. Segundo Hax e Majluf (1996), o objectivo deste tipo de análise consiste na recomendação de estratégias que assegurem o melhor alinhamento entre o ambiente externo e a situação interna. Para isso, recorre à análise interna e externa da organização. Segundo David (2008), Pearce e Robinson (2007) e Hax e Majluf (1996), a primeira permite a identificação dos pontos fortes e fracos da organização e a segunda identifica as ameaças e oportunidades externas. Consequentemente, permite identificar as competências distintivas e os factores críticos de sucesso da organização que, em articulação com considerações acerca dos valores sociais e organizacionais, conduzem à criação, avaliação e escolha da estratégia. Alternativamente, Wehrich (1982) propõe o uso da matriz TOWS, apresentada na figura 1, como um mecanismo de ligação entre os pontos fortes e pontos fracos da organização e as ameaças e oportunidades do mercado. Para além disso, segundo este investigador, esta base de trabalho permite ainda identificar e formular estratégias.

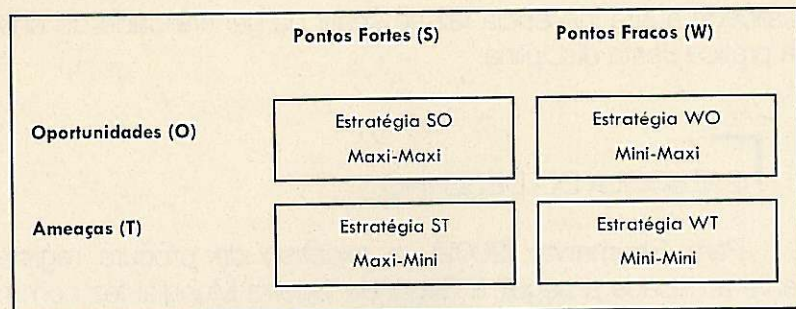


Figura 1: Esquema para a matriz TOWS

Fonte: Wehrich (1982)

A estratégia SO é a estratégia ideal que contempla a maximização da utilização dos Pontos Fortes da organização no sentido de retirar o máximo de vantagens das Oportunidades externas. Assim, a estratégia WO é uma estratégia de desenvolvimento conducente à superação dos Pontos Fracos no sentido de retirar vantagens das Oportunidades externas. A

estratégia ST diz respeito à maximização dos Pontos Fortes da organização de forma a minimizar as Ameaças externas. Finalmente, a estratégia WT contempla a formação de *joint-ventures*, redução de despesas ou liquidação.

Neste contexto, segundo Mintzberg (1994a), o planeamento estratégico surge como a solução para todos os problemas organizacionais. O processo de formulação da estratégia assenta, essencialmente, numa visão conceptual e consciente do líder, cujo objectivo, para Mintzberg *et al.* (2005), reside na adaptação das capacidades internas das organizações às oportunidades externas. Para Mintzberg (1990), a formulação explícita da estratégia é aplicável, especialmente, em dois contextos distintos. O primeiro situa-se no período de concepção da estratégia de novas organizações e o segundo diz respeito às organizações que se encontram numa fase de transição entre um período de mudança e um período de estabilidade operativa.

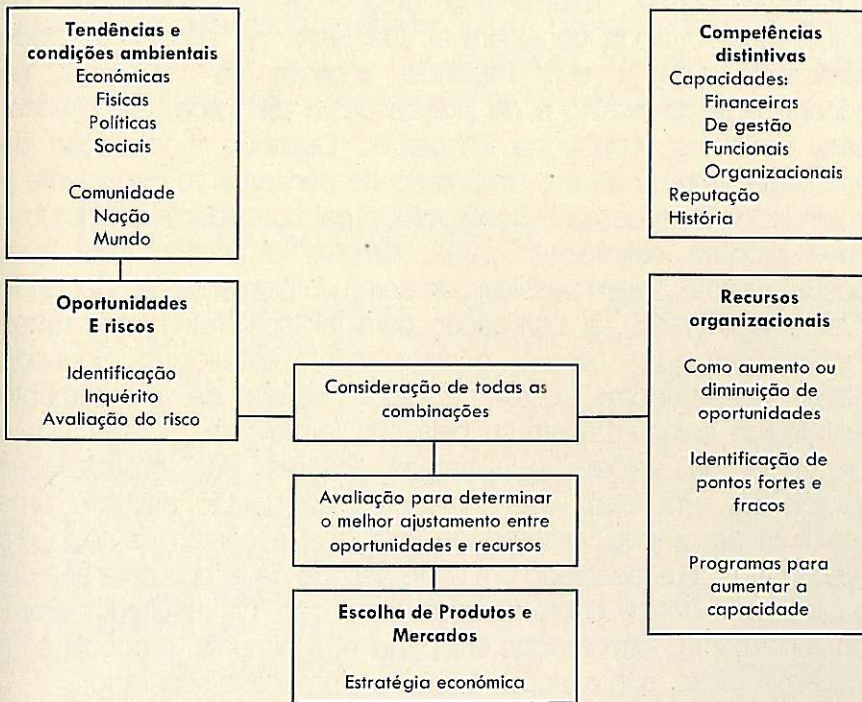


Figura 2: Esquema de formação de uma estratégia económica

Fonte : Andrews (1977)

Para Mintzberg e Lampel (1999), a perspectiva desta escola está bem patente na definição, quer de Chandler (1962) quer de Andrews (1977), acerca da formação da estratégia. Por um lado, Chandler (1962) defende que o processo de formação da estratégia tem início na definição dos objectivos de longo prazo para, de seguida, se adoptarem os cursos de acção adequados e, finalmente, fazer-se a afectação dos recursos necessários para levar a cabo tais objectivos. Por seu lado, para Andrews (1977), a formação da estratégia acontece quando a organização consegue adaptar, ainda que apenas no essencial, os pontos fortes e os Pontos Fracos às ameaças e Oportunidades externas, tal como se pode ver na figura 2.

Esta base de trabalho foi, segundo Ghemawat (2002), um enorme passo em frente pelo facto de trazer, de uma forma perfeitamente declarada, o pensamento competitivo para as questões da estratégia. Para Mintzberg e Lampel (1999), esta foi a visão dominante relativamente ao processo estratégico até aos anos 70 do século XX, mas a sua força é de tal ordem que, na actualidade, é ainda considerável. De facto, no século XXI pode verificar-se que a sua influência implícita se faz sentir na generalidade do ensino e da prática desta disciplina. Em síntese, para Mintzberg (1990), na Escola do Desenho a formação da estratégia é um processo deliberado de pensamento consciente e controlado. O processo é desenvolvido pelo presidente executivo e deve produzir estratégias claras, simples e únicas, para que, posteriormente, sejam passíveis de serem implementadas. Segundo Wall e Wall (1995), a justificação para tal facto reside nas raízes militares nas quais assenta o planeamento estratégico. Segundo estes investigadores, estes modelos iniciais de planeamento estratégico caracterizavam-se pela sua formalidade e reflectiam a hierarquia de valores e sistemas lineares das organizações tradicionais. Por isso, esta ferramenta da gestão assumiu uma estrutura de grande verticalidade pela qual a gestão de topo era responsável. Era reservado um certo período de tempo para analisar a situação e decidir sobre as linhas de acção. Os resultados eram, posteriormente, formalizados em papel e, finalmente, procedia-se à implementação, que era considerada um processo separado.

Ainda segundo Wall e Wall (1995), na Escola do Desenho a ênfase era colocada na coordenação e controlo das actividades, nas quais o desenvolvimento de procedimentos de orçamentação

financeira funcionava como um mecanismo básico de planeamento. Contudo, a coordenação das decisões de investimento requeriam uma visão mais alargada e, em consêquência, surge o planeamento de longo prazo. Este tipo de planeamento baseava-se em previsões económicas e de mercado que passaram a ser a tarefa principal da gestão de topo. Esta poderá ser, segundo Mintzberg e Lampel (1999), a razão por detrás do facto de esta escola não se ter desenvolvido no sentido de dar origem a variantes do seu próprio contexto, mas, pelo contrário, se ter associado a outras visões em contextos distintos. De facto, para Mintzberg (1996a e 1996b), a Escola do Desenho pode representar algum perigo na medida em que fornece um modelo sedutor no qual a racionalidade superficial é, facilmente, promovida, porque, segundo Calori (1998), se apresenta como um respeitável modelo científico.

Apesar destas críticas, a análise SWOT é, na actualidade, uma das ferramentas mais usadas sempre que se pretende analisar os ambientes externo e interno das empresas nos mais diversos sectores de actividade económica, tal como o demonstram os trabalhos de Dyson (2004), Paliwal (2006), Yüksel e Dagdeviren (2007), Arslan e Deha Er (2008) e İşgören e Ayla (2009).

3. ESCOLA DO PLANEAMENTO

Para Mintzberg (1996a e 1996b), em paralelo com a Escola do Desenho, a Escola do Planeamento cresceu e, apesar do reduzido número de publicações, predominou a partir de meados da década de 70 do século passado. Segundo Mintzberg e Lampel (1999), esta escola perdeu força na década de 80 do século XX, mas, apesar disso, continua a ser um ramo importante da literatura actual. Para estes investigadores, Ansoff (1965), é o precursor da estratégia empresarial na década de 60, porque baseiam o seu contributo na maior parte dos pressupostos da Escola do Desenho, na medida em que é o próprio Ansoff (1991) que se inclui nesta escola. Neste contexto, Ansoff (1977) define planeamento estratégico como uma análise sistemática de diferentes alternativas de futuros possíveis. Por essa razão, o planeamento estratégico inclui a avaliação das tendências ambientais; a determinação de oportunidades e ameaças; o estabelecimento da filosofia

organizacional; a definição dos objectivos organizacionais; a geração, avaliação e escolha das alternativas estratégicas; e o equilíbrio da carteira de alternativas. Por seu turno, segundo o mesmo investigador, o planeamento operacional inclui a previsão das condições ambientais e da procura futura; o estabelecimento de objectivos de desempenho; o desenvolvimento das orientações do crescimento, a elaboração de comparações com os objectivos; e a escolha da orientação de crescimento.

Para Ansoff (1965), o gestor de topo é o arquitecto da estratégia empresarial. Para isso, segundo Ansoff e Brandenburg (1969), o gestor deve preencher, simultaneamente, alguns requisitos, nomeadamente deve ser líder, administrador, empreendedor, estadista e arquitecto do sistema. Para Martinet (1988), a estratégia empresarial foi concebida como um raciocínio dedutivo na linha das funções da gestão enunciadas por Fayol (1984), nomeadamente prever, planear, organizar, coordenar, comandar e controlar. Mais, segundo Mintzberg (1993), a Escola do Planeamento estava orientada para a estabilidade e, por isso mesmo, obcecada pelo controlo. Neste contexto, a análise SWOT servia, igualmente, para guiar as reflexões da gestão do topo num contexto racional, isto é, a decisão precede a acção, é escolhida de entre um grupo de soluções e é baseada num diagnóstico minucioso da organização e do seu ambiente.

Para Ansoff (1965), o processo estratégico não é apenas cerebral, mas também formal, pelo que é passível de ser decomposto em passos distintos delineados por *checklists* e sustentadas por técnicas, nomeadamente no que diz respeito a objectivos, orçamentos, programas e planos operacionais. Por isso, para Ansoff (1965) e Ansoff (1991), o processo estratégico não depende, necessariamente, de um líder. Por esta razão, Mintzberg e Lampel (1999) defendem que foi esta escola que permitiu a ascensão dos especialistas em detrimento da gestão de topo.

Segundo Ansoff (1965), a estratégia é desenhada no sentido de permitir a mudança da posição actual para a posição futura, previamente definida pelos objectivos. Esta mudança está sujeita aos constrangimentos, às capacidades e ao potencial da organização. Este modelo enfatiza especialmente dois passos: a análise de hiato e a sinergia. A primeira permite avaliar a diferença ou hiato entre a posição actual e a posição futura definida pelos objectivos. Neste contexto, a organização escolhe a estratégia que

fecha o hiato de forma substancial. A segunda refere-se à ideia de que a organização deve procurar uma postura produto-mercado de tal forma que a combinação das partes permita obter um desempenho superior à soma das partes. Face ao exposto, para Ansoff (1965), as decisões estratégicas dizem respeito, em primeiro lugar, aos problemas externos e, posteriormente, aos problemas internos da organização. Mais especificamente, envolvem a selecção do composto de produto. Para este investigador, é nesta fase que a organização identifica os produtos que deve produzir e em que mercados deve actuar.

Quadro 1: O Vector Crescimento de Ansoff

	Produtos actuais	Novos produtos
Mercados actuais	Penetração de mercados	Desenvolvimento de produto
Novos mercados	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: Ansoff (1965), Lin *et al.* (1993), Peters (1993a e 1993b), Nwankwo e Richardson (1996) e Watts *et al.* (1998)

Precisamente, a matriz que se apresenta no quadro 1 identifica algumas direcções alternativas que, segundo Ansoff (1965), as organizações podem adoptar para sustentarem o seu desenvolvimento. Como se pode ver, o vector "crescimento" pode assentar numa de quatro estratégias: penetração de mercado, desenvolvimento do produto, desenvolvimento do mercado e diversificação.

Segundo Ansoff (1965), Lin *et al.* (1993), Nwankwo e Richardson (1996) e Watts *et al.* (1998), a estratégia de penetração de mercado caracteriza-se pela conquista de quota de mercado. Quando o mercado total cresce, a penetração pode ser relativamente fácil de conseguir porque o volume absoluto das vendas de todas as empresas no mercado cresce e um número limitado de organizações não consegue fazer face à procura. Nos mercados estáticos ou em declínio é provável que uma organização que persiga uma estratégia de penetração de mercado enfrente uma competição intensa. Mas, se o cenário for de declínio irreversível da procura, se a organização estiver sobredimensionada, se for afectada adversamente pela pressão competitiva e pela mudança ambiental, ou, ainda, se o custo de oportunidade for tal que a retoma só pode ser conseguida à custa da reafecção de recursos, então a retirada do mercado pode ser a estratégia adequada. Para isso, a organização pode recorrer à venda de parte

ou de todo o negócio. No caso dos grandes grupos, a estratégia adequada pode ser a concentração, porque permite que recursos demasiado dispersos por demasiados mercados sejam agora direccionados para as actividades nas quais o grupo possui uma vantagem competitiva. Segundo os mesmos investigadores, o desenvolvimento do produto acontece quando a organização está envolvida em modificações substanciais. No entanto, as mudanças no produto actual são conduzidas de forma a manter a base de clientes estabelecida. Nas indústrias que apostam na investigação e desenvolvimento (I&D), o desenvolvimento do produto pode ser o sentido principal da estratégia, porque os ciclos de vida do produto são curtos e porque os produtos novos funcionam como o ponto de partida para a I&D. A estratégia de desenvolvimento de novos produtos envolve fortes necessidades financeiras e, por isso, pode ser arriscada. Ainda segundo os mesmos investigadores, o desenvolvimento do mercado pode incluir a entrada em novas áreas geográficas, promovendo novos usos para um produto existente ou incorporando novos segmentos de mercado. É uma estratégia apropriada quando a característica distintiva das organizações está mais associada ao produto do que ao mercado. Finalmente, a diversificação pode ser classificada como horizontal, vertical e conglomerada. A diversificação horizontal refere-se ao desenvolvimento de actividades que são complementares ou competitivas com as actividades existentes. A integração vertical refere-se ao desenvolvimento de actividades que precedem ou sucedem o processo de produção da organização. A integração vertical a montante ocorre quando a organização entra numa actividade relacionada com o estágio precedente ao seu processo de produção. A integração vertical a jusante ocorre quando a organização entra numa actividade relacionada com um estágio posterior ao seu processo de produção. Por fim, a diversificação conglomerada refere-se à situação em que a nova actividade da organização parece não ter qualquer relação com os produtos ou mercados existentes. As vantagens da diversificação abrangem as economias de custo devido aos efeitos da sinergia; da diversificação do risco; do controlo das fontes de matérias-primas; do controlo dos mercados; do acesso melhorado à informação; da fuga aos mercados em declínio; e da exploração de recursos mal rentabilizados. As desvantagens da diversificação incluem a

ineficiência devido à perda de sinergia e a ineficiência devido à perda do controlo da gestão.

Apesar da sua grande aplicabilidade prática, a matriz produto mercado não tem, na actualidade, proporcionado grande produção científica. Apesar disso, no mundo empresarial é frequentemente usada para definir as estratégias nas quais deverá assentar o crescimento das empresas, como mostram os trabalhos de Adamson (2005), Pleshko e Heiens (2008) e Çakırbek(2009).

4. ESCOLA DO POSICIONAMENTO

Para Calori (1998), no final da década de 70 do século XX assistiu-se ao surgimento dos consultores em planeamento que, em conjunto com os gestores e os planeadores, viriam a formar a elite dos estrategas empresariais. Na década seguinte, segundo Teece (1984), a gestão estratégica viria a ser dotada com uma base de trabalho compreensível e detalhada para analisar a competitividade e categorizar as estratégias. De facto, segundo o mesmo investigador, Porter (1980) socorre-se do primeiro e mais visível paradigma da organização industrial, nomeadamente o paradigma estrutura – comportamento – desempenho. Para além disso, Porter (1980) propõe a substituição do “planeamento estratégico” pelo “pensamento estratégico” como a forma de criar e sustentar a vantagem competitiva. Para Mintzberg (1990), esta perspectiva ficou conhecida como a Escola do Posicionamento e dominou, segundo Mintzberg e Lampel (1999), a visão da formulação da estratégia durante a década de 80 sendo Porter (1980) o seu principal protagonista. Para Mintzberg (1994a), esta escola assume uma clara visão analítica do processo, na qual o conteúdo das estratégias é mais importante que o processo em si. Efectivamente, Porter (1996) descreve o processo estratégico como deliberado e dedutivo. Neste contexto, segundo Mintzberg e Lampel (1999), a estratégia resume-se a posições genéricas, seleccionadas através de análises formalizadas de conjunturas industriais, ou seja, o planeador transforma-se em analista. Por essa razão, o modelo das cinco forças competitivas de Porter (1980) tomou-se padrão por permitir a análise do ambiente no qual a organização se insere e, simultaneamente, fazer a avaliação da atractividade da indústria. De

facto, trata-se de uma ferramenta para auxiliar na estratégia da unidade de negócio e para entender o ambiente externo. Serve também para avaliar a atractividade de um determinado segmento ou de um produto. Segundo Teece (1984), Porter (1980), Ruocco e Proctor (1994), Simkin e Cheng (1997) e Bone-Winkel (1994), as cinco forças competitivas incluem o risco da entrada de novos concorrentes, a ameaça de entrada de produtos substitutos, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores e o grau de rivalidade existente entre os concorrentes actuais, tal como se pode ver na figura 3.

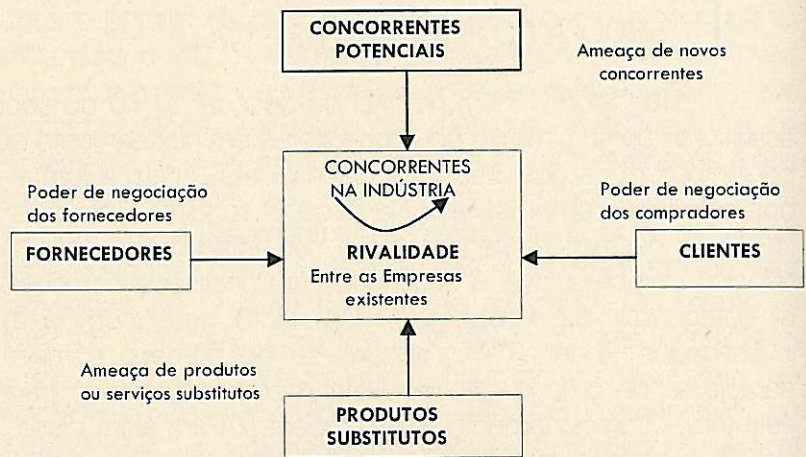


Figura 3: Modelo das Forças Competitivas de Porter

Fonte: Teece (1984), Porter (1980), Ruocco e Proctor (1994), Simkin e Cheng (1997) e Bone-Winkel (1994)

Basicamente, para avaliar o risco da entrada de novos concorrentes deve responder-se à seguinte questão: com que facilidade os novos concorrentes começam a competir, ou seja, quais são as barreiras existentes? Esta questão é importante pois, segundo Neves (1997), com excepção daquelas indústrias em que as empresas conseguiram construir importantes barreiras à entrada ("massa crítica" significativa, tecnologia protegida por patentes, elevado custo para criar uma boa imagem no mercado), os sectores onde não seja difícil a um novo concorrente instalar-se têm uma tendência a oferecer margens menos atraentes.

Para identificar a ameaça de entrada de produtos substitutos deve verificar-se com que facilidade um produto ou serviço pode ser substituído por outro diferente ou mais barato. De facto, para

Neves (1997), a própria sobrevivência das empresas num determinado sector ou até mesmo o futuro de uma indústria podem ser completamente postos em causa aquando do desenvolvimento de um novo produto ou tecnologia que ofereça maior "valor" aos clientes, caso as empresas existentes não tenham acesso a esse novo desenvolvimento.

O estudo do poder negocial, quer dos clientes quer dos fornecedores permite verificar a maior ou menor capacidade que estes têm para influenciar um determinado sector. Efectivamente, segundo Neves (1997), graças a fenómenos de dependência, resultantes de uma excessiva concentração ou da detenção de um elemento chave, o poder de negociação das unidades a jusante e a montante de uma indústria pode justificar uma partilha desequilibrada do "valor total" criado numa determinada cadeia industrial.

Por fim, para avaliar a rivalidade entre as empresas existentes deve verificar-se se existe uma forte concorrência entre elas ou se existe uma ou algumas empresas dominantes. De facto, Neves (1997) considera que, em função do ciclo de vida de uma indústria e da carteira de negócios, podem encontrar-se situações que podem variar do sector disperso que pode identificar-se com o modelo económico de concorrência perfeita até ao oligopólio característico dos mercados dos bens de grande consumo.

Como foi referido, o paradigma estrutura - comportamento - desempenho esteve, segundo Teece (1984), na base ao modelo das forças competitivas, porque o desempenho (rentabilidade, eficiência, entre outros) das organizações que actuam em determinadas indústrias ou mercados depende do comportamento dos vendedores e dos compradores no que diz respeito às políticas de preços, à coordenação e cooperação implícitas ou explícitas inter-organizações, ao compromisso com a I&D, à publicidade e estratégias de linha de produto, ao investimento em instalações, entre outras. Por seu lado, segundo o mesmo investigador, o comportamento depende da estrutura do mercado, que é determinada pelo número e dimensão dos compradores e vendedores, pelo grau de diferenciação do produto, pela existência de barreiras à entrada de novas organizações na indústria, pelo grau de integração vertical e pelo rácio de custos totais associados à tecnologia da indústria. Ainda segundo Teece (1984), a estrutura do

mercado e o comportamento são também influenciados por condições básicas. Do lado da procura, incluem-se a elasticidade preço-procura, a disponibilidade de substitutos, as práticas dos compradores, entre outras. Do lado da oferta, as condições básicas incluem a natureza do acesso a matérias-primas, as características das tecnologias e dos processos da indústria, a durabilidade do produto e os custos de transporte e de armazenagem. Outras condições básicas prendem-se com o ambiente no qual a indústria se insere e com a regulação da mesma. Neste paradigma, segundo Teece (1984), o factor crítico reside na estrutura do mercado. Por isso, a ênfase é colocada na exploração das suas muitas facetas com o intuito de estabelecer ligações quer com o comportamento quer com o desempenho.

Para Teece (1984), este paradigma é aplicável à análise estratégica, porque permite tratar a teoria normativa da organização industrial como uma teoria positiva da gestão estratégica. Ainda segundo o mesmo investigador, a essência da gestão estratégica, do ponto de vista de uma base de trabalho estruturalista, consiste na protecção da organização, dentro dos limites legais, das forças competitivas. A este respeito, Porter (1980) afirma que o objectivo da estratégia competitiva de uma unidade estratégica de negócio consiste em encontrar a posição na indústria na qual a organização melhor se possa defender das forças competitivas, ou melhor possa aproveitar a influência dessas forças em seu benefício. Por isso, para Hax e Majluf (1996), a análise ambiental é muito importante na medida em que inclui a avaliação da atractividade global da indústria e a identificação de factores que tomam a indústria menos atractiva.

Segundo Hax e Majluf (1996), é através da escolha da estratégia que a organização consegue alterar o impacto destas forças em seu proveito. Para Porter (1980), a organização procura ganhar vantagem competitiva que lhe permita ultrapassar os seus rivais e atingir rentabilidades acima da média. Este investigador sugere que o caminho para a vantagem competitiva reside na implementação com sucesso de uma estratégia competitiva consistente. Neste contexto, as estratégias que criam valor resultam da exploração de vantagens competitivas sustentáveis de longo prazo. Segundo Neves (1997), a criação de valor depende da capacidade de tradução destas vantagens competitivas em fluxos monetários futuros. Assim, segundo o mesmo investigador, a avaliação de qualquer estratégia, seja ela de liderança pelos custos,

seja de diferenciação, deve passar pela previsão dos fluxos monetários daí resultantes. Uma forma de o fazer é, segundo Porter (1980), através da análise da cadeia do valor. Para Martinet (1988), Armistead e Clark (1993) e Neves (1997), este conceito permite decompor a organização nas suas diversas actividades, nomeadamente de concepção, de produção, de comercialização e de distribuição. Segundo Porter (1980), através do uso desta ferramenta podem-se detectar e consolidar os elementos estratégicos capazes de forjar uma vantagem competitiva. No fundo, para este investigador, qualquer estratégia deve conduzir a vantagens competitivas, base da sustentação do valor. Para isso, Porter (1980) aponta três estratégias genéricas, designadamente a liderança de custos, a diferenciação e o enfoque no nicho, às quais se referem inúmeros investigadores.

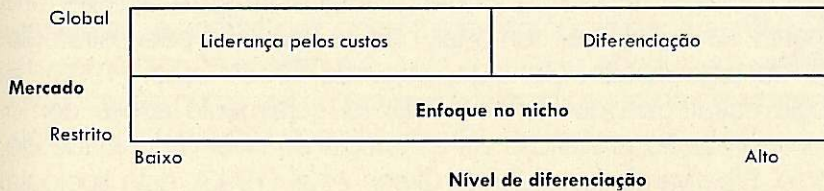


Figura 4: Estratégias Genéricas de Porter

Fonte: Porter (1980), Miles e Snow (1986a e 1986b), Martinet (1988), Jennings e Lumpkin (1992), Green *et al.* (1993), Peters (1993a e 1993b), Stone (1995), Kumar e Subramanian (1998), Hambrick (2003)

Segundo estes investigadores, a organização que persegue uma estratégia de liderança pelos custos procura ultrapassar os seus rivais através da produção de bens ou serviços a um baixo custo. Esta estratégia requer uma quota de mercado elevada que permita o desenvolvimento de economias de escala. Para além disso, esta estratégia exige que os lucros sejam reinvestidos na melhoria do processo produtivo, para que a liderança pelos custos seja sustentável. Segundo estes investigadores, a estratégia de diferenciação consiste na procura de uma vantagem competitiva baseada no desenvolvimento de produtos ou serviços que sejam percebidos pelos clientes como únicos e que, por isso mesmo, estejam dispostos a pagar mais por eles. Para que esta estratégia atinja o sucesso é imprescindível que as necessidades do cliente sejam claramente percebidas e que, para além disso, sejam desenvolvidos esforços de investimento que vão ao encontro a

essas mesmas necessidades. Ainda segundo os mesmos investigadores, a estratégia de enfoque no nicho difere das outras duas estratégias por ser direccionada no sentido de servir as necessidades de um grupo restrito de clientes ou segmento de mercado. As organizações que perseguem esta estratégia concentram a sua actividade no serviço de determinado nicho de mercado, que pode ser definido em termos geográficos, segmento de linha de produto ou tipo de cliente. Contudo, depois de escolhido o enfoque, a organização pode escolher competir no seu nicho, quer na base do baixo custo, quer na base da diferenciação. Neste caso, a vantagem competitiva é conseguida por melhor se atenderem as necessidades do segmento escolhido, sejam essas necessidades relacionadas com o preço ou com a qualidade.

Apesar de tudo, os contributos da Escola do Posicionamento não podem substituir, segundo Martinet (1988), métodos como o uso de matrizes como a BCG, McKinsey, entre outras porque a análise de Porter (1980) limita-se a apenas um segmento ou indústria e, como tal, não se interessa pela estratégia global da organização. Contudo, segundo Green *et al.* (1993), a tipologia estratégica de Porter (1980) foi geralmente aceite como uma interpretação proveitosa da estratégia ao nível da unidade de negócio. Efectivamente, segundo Green *et al.* (1993), esta tipologia foi legitimada por ter sido examinada, de forma crítica, a partir de uma grande variedade de perspectivas.

Os contributos da Escola do Posicionamento, designadamente o modelo das forças competitivas de Porter (1980), devido à sua importância inquestionável e actualidade, tem proporcionado grande produção científica. Exemplo disso mesmo são os trabalhos de Cox e Bridwell (2007), Smith (2006), Bridwell e Chun-Jui (2005), Zhao (2005), Flower (2004) e Avila (2001), que utilizam esta ferramenta para analisar diferentes indústrias.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Escolas Prescritivas, designadamente a Escola do Desenho, a Escola do Planeamento e a Escola do Posicionamento baseadas num processo de visão e concepção analítica, formal, matemática e conceptual, estavam interessadas, essencialmente,

na forma como a estratégia é formada. Neste contexto, o planeamento estratégico consistia num processo deliberado e dedutivo, liderado pela gestão de topo, que visava a formulação de estratégias claras e simples. Tratava-se, pois, de um processo formal passível de ser decomposto em passos distintos e sustentado por técnicas que permitia posicionar a organização de forma a assegurar o melhor ajustamento entre o ambiente externo e a situação interna da organização.

Apesar de os contributos destas escolas terem marcado o período que medeia entre as décadas de 50 e 80 do século passado, a sua força e influência perduraram até à actualidade, podendo ser observadas quer na prática quer no ensino desta disciplina. De facto, as ferramentas produzidas pelas escolas prescritivas são amplamente usadas nos dias de hoje. Apesar disso, vários investigadores, como Fulmer e Perret (1993) consideram que a estratégia não pode ser reduzida às estratégias genéricas, à análise das cinco forças competitivas, à análise SWOT ou ao vector "crescimento", pois a análise conduz à paralisia da organização numa época em que a intensificação da concorrência é notória e a mudança ocorre cada vez de forma mais rápida.

BIBLIOGRAFIA

- Adamson, John (2005); Using Marketing Visuals for Product Talk in Business English Classes; *Business Communication Quarterly*, 68; 3; 358-367.
- Andrews, Kenneth (1977); *El concepto de estrategia de las empresas*; Ediciones Universidad de Navarra; Pamplona.
- Ansoff, Igor (1965); *Corporate Strategy*; McGraw-Hill; New York.
- Ansoff, Igor (1977); The state of practice in planning systems, *Sloan Management Review*, 18; 2; 1-24.
- Ansoff, Igor (1991); Critique of Henry Mintzberg's design school: reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic Management Journal*, 12; 1; 449-461.
- Ansoff, Igor e Brandenburg, Richard (1969); The general manager of the future, *California Management Review*, 11; 3; 61-72.
- Armistead, Colin e Clark, Graham (1993); Resource activity mapping: the value chain in service operations strategy; *The Service Industries Journal*, 13; 4; 221-239.
- Arslan, Ozcan e Deha Er, Ismail (2000); SWOT analysis for safer carriage of bulk liquid chemicals in tankers; *Journal of Hazardous Materials*, 154;1-3; 901-913.

- Avila, Ernesto (2001); Competitive Forces That Drive Civil Engineer Recruitment And Retention; *Leadership & Management in Engineering*, 1; 3; 17-22.
- Bone-Winkel, Stephan (1994); The strategic management of open-ended property funds; *Journal of Property Finance*, 5; 4; 43-55.
- Bridwell, Larry e Chun-Jui Kuo (2005); An analysis of the computer industry in China and Taiwan using Michael porter's determinants of national competitive advantage; *Competitiveness Review*, 15; 2; 116-120.
- Çaknberk, Arzu (2009); Strategic alliance agreements: an examination on Turkish business; *E-Journal of New World Sciences Academy*, 4; 2; 170-179.
- Calori, Roland (1998); Philosophizing on strategic management models; *Organization Studies*, 19; 2; 281-306.
- Chandler, Alfred (1962); *Strategy and structure*; MIT Press; Cambridge.
- Cox, Juliet e Bridwell, Larry (2007); Australian companies using globalization to disrupt the ancient wine industry; *Competitiveness Review*, 17; 4; 209-221.
- David, Fred (2008); *Strategic management: concepts and cases*; Prentice Hall; Lebanon.
- Dyson, Robert (2004); Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick; *European Journal of Operational Research*, 152; 3, 1 631-640.
- Fayol, Henri (1984); *General and industrial management*; IEEE Press; New York.
- Flower, Eric (2004); Competition, Technology, and Planning: Preparing for Tomorrow's Library Environment; *Information Technology & Libraries*, 23; 2; 67-69.
- Fulmer, Robert e Perret, Solange (1993); The Merlin exercise: future by forecast or future by invention?; *The Journal of Management Development*, 12; 6; 44-52.
- Ghemawat, Pankaj (2002); Competition and business strategy in an historical perspective; *Business History Review*, 76; 2; 37-74.
- Goulliart, Francis(1995); Planning Theory: The Day the Music Died; *Journal of Business Strategy*, 16; 3; 14-20.
- Green, Ronald *et al.* (1993); Porter's (1980) generic strategies in Portugal; *European Business Review*, 93; 2; 3-10.
- Hambrick, Donald (2003); On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors; *Academy of Management Executive*, 17; 4; 115-118.
- Hax, Arnold e Majluf, Nicolas (1996); *The strategic concept and process: a pragmatic approach*; Prentice-Hall; Englewood Cliffs.
- İşgören, Nuriye e Ayla, Candan (2009); Evaluation on textile-apparel education by SWOT analysis; *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1; 1; 1307-1312.
- Jennings, Daniel e Lumpkin, James (1992); Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies: an empirical analysis; *Journal of Management*, 18; 4; 791-803.
- Knights, David e Morgan, Glen (1991); Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique; *Organization Studies*, 12; 2; 251-273.
- Kumar, Kamallesh e Subramanian, Ram (1998); Porter's strategic types: differences in internal processes and their impact on performance; *Journal of Applied Business Research*, 14; 1; 107-125.
- Learned, Edmund *et al.* (1965); *Business policy: text and cases*; Irwin; Homewood.
- Lim, Jeon-Su *et al.* (1993); Determinants of International Marketing Strategy; *Management International Review*, 33; 2; 103-120.
- Martinet, Alain (1988); Les Discours Sur la Stratégie d'entreprise; *Revue Française de Gestion*; 67; 49-60.
- Miles, Raimund. e Snow, Charles (1986a); Network organizations: new concepts for new forms; *The McKinsey Quarterly*, 4; 53-66.
- Miles, Raimund. e Snow, Charles (1986b); Organizations: new concepts for new forms; *California Management Review*, 28; 3; 62-73.

- Mintzberg, Henry (1990); The design school: reconsidering the basic premises of strategic management; *Strategic Management Journal*, 11; 3; 171-195.
- Mintzberg, Henry (1993), The Pitfalls of Strategic Planning, *California Management Review*; 36; 1; 32-47.
- Mintzberg, Henry (1994a); *The rise and fall of strategic planning: reconceiving the roles for planning, plans, planners*, The Free Press; New York.
- Mintzberg, Henry (1994b); The fall and rise of strategic planning; *Harvard Business Review*; 72; 1; 107-114.
- Mintzberg, Henry (1996a); Learning 1, Planning 0; *California Management Review*; 38; 4; 92-93.
- Mintzberg, Henry (1996b); Reply to Michael Goold; *California Management Review*; 38; 4; 100-102.
- Mintzberg, Henry e Lampel, Joseph(1999); Reflecting on the strategy process, *Sloan Management Review*; 40; 3; 21-30.
- Mintzberg, Henry et al. (2005); *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*; Free Press; New York.
- Neves, João (1997); *Análise financeira: métodos e técnicas*; Texto Editora; Lisboa.
- Nwankwo, Sonny e Richardson, Bill (1996); Quality management through visionary leadership; *Managing Service Quality*; 6; 4; 44-48.
- Paliwal, Ritu (2006); EIA practice in India and its evaluation using SWOT analysis; *Environmental Impact Assessment Review*; 26; 5; 492-510.
- Pearce, John e Robinson, Richard (2007); *Strategic management: formulation, implementation and control*; Irwin; Homewood.
- Peters, John (1993a); On growth, *Management Decision*; 31; 6; 18-20.
- Peters, John (1993b); On Gurus, *Management Decision*; 31; 6; 9-13.
- Pleshko, Larry e Heiens, Richard (2008); The contemporary product-market strategy grid and the link to market orientation and profitability; *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*; 16; 2; 108-114.
- Porter, Michael (1980); *Competitive Strategy*; Free Press; New York.
- Porter, Michael (1996); What is strategy?; *Harvard Business Review*; 74; 6; 61-78.
- Richardson, Mark e Evans, Carl (2007); Strategy in Action Applying Ansoff's Matrix; *Manager; British Journal of Administrative Management*; 59; pi-iii.
- Ruocco, Paul e Proctor, Tony (1994); Strategic planning in practice: a creative approach; *Marketing Intelligence & Planning*; 12; 9; 24-29.
- Simkin, Lyndon e Cheng, Anthony (1997); Understanding competitors' strategies: the practitioner-academic gap, *Marketing Intelligence & Planning*; 15; 3; 124-134.
- Smith, Alan (2006); Aspects of Strategic Forces Affecting Online Banking; *Services Marketing Quarterly*; 28; 2; 79-97.
- Soares et al. (2007); RM Sistemas - as Dores do Crescimento; *Revista de Administração Contemporânea*; 11; 4; 219-238.
- Stone, Marylin (1995), Strategic development related to the Europeanization of UK logistics and distribution service suppliers; *European Business Review*; 95; 5; 9-14.
- Teece, David (1984); Economic analysis and strategic management; *California Management Review*; 26; 3; 87-110.
- Wall, Stephen e Wall, Shannon (1995); The evolution (not the death) of strategy, *Organizational Dynamics*; 24; 2; 7-19.
- Watts, Gerald et al. (1998); Ansoff's matrix, pain and gain growth strategies and adaptive learning among small food producers; *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*; 4; 2; 101-111.
- Weinrich, Heinz (1982); The TOWS matrix: tool for situational analysis, *Long Range Planning*; 15; 2; 54-66.