

A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Silva Ribeiro

Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais
Campus do IPS, Estefanilha, 2910 SETÚBAL, e-mail: ESCE.IPS@mail.telepac.pt

As "ciências de gestão", instrumento fundamental para a compreensão e elaboração de "estratégias empresariais", sempre foram utilizadas - consciente ou inconscientemente - desde que a humanidade iniciou a sua actividade produtiva de bens e serviços.

Por exemplo, Platão, 400 anos a.c., reconhecia já as vantagens que a Divisão do Trabalho permitia obter em termos de produtividade e eficiência, especializando-se as várias tarefas de um processo produtivo (Schroeder,1989).

No entanto, somente no início deste século se começaram a aplicar princípios científicos à gestão, essencialmente pelos trabalhos desenvolvidos por Frederick Taylor, Henry Fayol e Elton Mayo.

A aplicação do Estudo Científico do Trabalho, através do qual se pretendiam encontrar melhores métodos, foram ideias avançadas por Frederick Taylor, em 1911.

Era, nesta altura, a época em que começava a *"valer a pena a racionalização do trabalho"*.

O "Taylorismo", bastante desenvolvido nas empresas industriais, baseava-se, fundamentalmente, numa progressiva atomização do trabalho e na procura permanente de economias de escala através da produção em massa, o que implicava a utilização de instalações cada vez maiores e mais mecanizadas.

Todavia, tal tipo de organização somente poderia ser eficiente enquanto se mantivessem estáveis os mercados e a tecnologia e, portanto, a salvaguarda de que questões de obsolescência e de baixa de procura não seriam de prever que acontecessem a curto prazo.

Verificando-se que a eficácia das empresas envolvia aspectos para além da racionalização do trabalho individual, também naquela época se centrou alguma atenção na estrutura organizativa das empresas.

Henry Fayol (1841-1915), com uma abordagem sintética, estudou os órgãos que compõem a estrutura organizativa, suas relações e funções, definindo também alguns princípios para uma boa gestão, designadamente: autoridade e responsabilidade, disciplina, centralização, ordem, iniciativa, espírito de corpo (Cardoso, 1992).

A generalidade de tais princípios enquadravam-se num contexto socioeconómico que, na altura, era caracterizado por uma progressiva deserção dos campos e conseqüente acumulação nas zonas industriais de pessoal desempregado sem poder reivindicativo e com baixos níveis de educação e aspiração.

Não se tinha, porém, em devida conta as pessoas e a variabilidade dos comportamentos e motivações.

Era, então, a altura de se entender o "*homem como trabalhador*" e, no conceito de "Humanização do Local de Trabalho", desenvolvido por Elton Mayo, em 1930, é assumido que a motivação do trabalhador é um elemento crucial para a melhoria de produtividade (Schroeder, 1989) sendo focados aspectos ligados à comunicação, participação na tomada de decisão, liderança, satisfação no trabalho, comportamento em grupo e organização informal, com apoio da psicologia e da sociologia industrial.

A partir da 2ª Guerra Mundial, quando se regista uma forte procura, surgem as pressões do Marketing o que motivou a busca permanente de soluções mais adequadas para a produção em grandes séries (Cardoso, 1992).

Desenvolve-se então o conceito de "*mercado*" e a noção do "*homem como consumidor*".

Se até esta altura a preocupação dominante era a "gestão", fundamentalmente virada para os problemas operacionais e internos à empresa, começou então a haver a necessidade de também se abordarem os problemas externos ... e surgem os primeiros modelos de análise estratégica!

Um grupo de professores da "Harvard Business School", nos anos sessenta, começou a esboçar modelos que englobam um conjunto de conceitos ainda hoje amplamente utilizados por especialistas e gestores: ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos e o conceito de competência distintiva (Strategor, 1993).

Desenvolve-se, na mesma ocasião, o que se poderá designar como o pensamento da "Escola de Carnegie" que marca o início do "Planeamento Estratégico", sendo entendido tal como um processo, mais ou menos formalizado segundo fases, graças às quais a empresa estuda, formula e explicita a sua estratégia (Jofre e Koenig, 1985).

No entanto, preocupações com a forma como eram colocadas em prática formulações estratégicas e os tipos de organização mais adequados às diferentes condições da economia e do mercado, levaram à formulação da "Teoria Contingencial" que defende não existir uma forma ideal de organizar ou dirigir empresas, dependendo tal de factores contextuais, rejeitando-se, assim, os princípios universais (Cardoso, 1992).

Lawrence e Lorsch, professores de organização da mesma escola, formularam, nos anos sessenta, as bases da "Teoria Contingencial" que, com uma abordagem que não se ficava por conceitos teóricos ou abstractos, demonstrava que se encontrava em causa a "performance" das organizações - ou estas ajustavam as suas estruturas às exigências da envolvente, flexibilizando-as de acordo com a especificidade de cada área funcional, ou então passariam a enfrentar problemas como a baixa produtividade, a ausência de criatividade e dinamismo interno, a conflitualidade e desarticulação de estruturas, etc..

Investigações realizadas por A. Chandler, em 1962, sobre as mudanças de grandes organizações, relacionando-as com as respectivas estratégias, demonstraram que a estrutura das empresas foi sendo continuamente adaptada e ajustada à sua estratégia, existindo uma ligação muito forte entre a estratégia e a estrutura de uma empresa, sendo esta um elemento chave da execução daquela, (Strategor, 1993).

Mas o grande incremento no desenvolvimento tecnológico registado na década de 70, com consequentes reflexos no encurtamento do ciclo de vida dos produtos e sucedâneos e o surgimento, muitas vezes inesperado, de produtos substitutos, criou a necessidade de se darem respostas rápidas aos desafios, em termos de estratégia empresarial e de operacionalidade e, daí, a oportunidade para a utilização de modelos de auxílio à decisão.

Surge o que se poderá chamar a "Escola do Pensamento Pragmático", suportada fundamentalmente pelos trabalhos desenvolvidos pela Boston Consulting Group (BCG).

O modelo então proposto era baseado na taxa de crescimento do domínio de actividade e na quota do mercado da empresa relativamente ao principal concorrente, estando subjacente a "curva da experiência" que se traduz na convicção de que os custos de fabrico se reduziram através da obtenção de melhor eficiência por aprendizagem, especialização, melhoria dos processos e dos produtos e ainda na redução de custos de distribuição e venda.

Resultava, assim, uma implicação estratégica: a de que, num dado mercado ou segmento, seria necessário conquistar quota de mercado e tornar-se "leader" para se obter uma maior experiência acumulada.

São, todavia, menosprezadas outras vertentes, designadamente, a tecnológica, os consumidores e as funções do consumo, cuja análise poderia implicar a adopção de outras formas de diferenciação competitiva (Abell e Hammond, 1979).

Outros modelos foram desenvolvidos na mesma época por outros gabinetes de consultadoria, como Arthur D. Little ou Mckinsey, dando início a uma guerra de modelos que ainda hoje perdura (Strategor, 1993).

Em 1976, Ansoff, Declerk e Hayes, mais atentos às diferentes componentes da envolvente e aos fenómenos associados à organização interna das empresas, desenvolvem o conceito da "Gestão Estratégica", sendo tal abordagem retomada mais tarde, em 1984, por Ansoff.

A "estratégia" sofre um "alargamento", passando a tentar abranger, decididamente, a turbulência como uma variável determinante do modelo estratégico, o que leva à "descoberta", por parte das empresas, que a sua configuração interna teria de sofrer alterações como resposta às modificações rápidas da envolvente.

Esta visão é sensivelmente idêntica à denominada "Escola Francesa" desenvolvida por Thietart (1988), Martinet (1989), entre outros autores, que fazem uma aproximação sistemática de como gerir mudanças e estratégias.

No princípio dos anos 80, Michael Porter, professor da Escola de Harvard e consultor de inúmeras companhias em todo o mundo, publica o livro "*Competitive Strategy*".

Porter propõe uma análise da dinâmica "sectorial", das estratégias genéricas adequadas ao "sector" e dos movimentos estratégicos "intra-sectoriais",

procurando também demonstrar que a dinâmica concorrencial se pode exercer no interior do "sector", de diversas formas.

Considerando que o sucesso de uma empresa é fortemente condicionado pela forma como ela se empenha na procura e aperfeiçoamento de uma vantagem competitiva, Porter desenvolve um instrumento de análise sistemática, a que chama "cadeia de valor", que permite desagregar a empresa nas suas actividades estrategicamente relevantes (concepção, produção, comercialização, distribuição, assistência, etc.), a fim de se compreender, de forma adequada, o comportamento dos custos e as fontes actuais ou potenciais de diferenciação.

Martinet (1989) considera a metodologia de Porter como fazendo parte de uma nova corrente que concilia as tradicionais ciências de gestão com as ciências da economia industrial, as quais, durante muito tempo permaneceram afastadas, actuando com ópticas diferentes: "os gestores convenciam-se que os seus princípios eram universais e aplicáveis em «meio estéril»; os economistas, pelo contrário, procuravam nas regularidades estruturais a explicação das performances".

Por sua vez, Petit (1984), referindo-se aos limites do modelo de Porter, afirma que este privilegia basicamente as dimensões económicas e técnicas da decisão estratégica relativamente às dimensões psico-sociológicas necessárias para assegurar a eficácia das estratégias, designadamente, as questões sociológicas da organização, dos grupos e dos indivíduos.

Neste final de século apercebemo-nos que surgem múltiplas tendências consumistas e economias de flexibilidade, novos sistemas de comunicação e formas organizacionais diversificadas e, principalmente, uma permanente e exponencial evolução tecnológica ao nível de processos, produtos e materiais, o que nos coloca perante novos problemas e situações complexas.

Contudo, cada um dos modelos, independentemente do seu enquadramento histórico, não deixará de poder prestar a sua contribuição para uma abordagem estratégica.

Por exemplo, a *divisão do trabalho* deixou já de ter sentido nas organizações? Estas não deverão encontrar-se *devidamente estruturadas* sem prejuízo de uma adequada flexibilidade que permita a sua adaptação permanente face à evolução do ambiente externo nas suas variadas vertentes (política,

económica, social e tecnológica), tendo ainda em conta as legítimas aspirações sociais e ambições de realização profissional do seu pessoal?

Entendemos, assim, que uma abordagem estratégica deverá ser elaborada com um *“pensamento socioeconómico integrado”*, sem modelos pré-estabelecidos, devendo a integração dos vários modelos ser variável face às características de cada organização, à sua actividade, dimensão e posicionamento no mercado.

BIBLIOGRAFIA

ABELL, D. e HAMMOND, J.; 1979; *"Strategic Market Planning"*; New Jersey; Prentice-Hall.

ANSOFF, H.; 1984; *"Implanting Strategic Management"*; Prentice Hall.

ANSOFF, H., DECLERK, R. AND HAYES, R.; 1976; *"From Strategic Planning to Strategic Management"*; John Wiley & Sons.

CARDOSO, L.; 1992; *"Gestão Estratégica"*; IAPMEI.

CHANDLER, A.; 1972; *"Strategies et structures de l'entreprise"*; Editions d'Organisation.

JOFFRE, Patrick e KOENING, Gérard; 1985; *"L'évolution de la Pensée Stratégique"*; Revue Française de Gestion; N°51; Mars, Avril, Mai.

LAWRENCE, P. and LORSCH, J.; 1973; *"Adapter les structures de l'entreprise"*; Edition del'Organisation.

MARTINET, A. Ch.; 1989; *"Estratégia"*; Lisboa; Edições Sílabo, Lda.

PETIT, Gérard; 1984; *"L'analyse stratégique selon Porter; Enseignement et Gestion"*; Nouvelle Série; N°29; Printemps.

PORTER, M.; 1992; *"Estratégia Competitiva"*; 6ª Edição; Editora Campus.

SCHROEDER, R.; 1989; *"Operations Management"*; Macgraw-Hill International Editions; 3ª Edição.

STRATEGOR; 1993; *"Estratégia, Estrutura, Decisão, Identidade - Política Global da Empresa"*; Lisboa; Publicações D.Quixote.

THIÉTART, R.; 1988; *"La stratégie d'entreprise"*; Mcgraw-Hill; 4ª Edition.