



Inês Nunes Gonçalves

## Estratégia como Prática

### Na Senda da Vantagem Competitiva

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

julho de 2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA





**FEUC** FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Inês Nunes Gonçalves

# **Estratégia como Prática**

## **Na Senda da Vantagem Competitiva**

~

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador Académico: Professor Doutor Fernando M. P. Oliveira Carvalho

Supervisor Profissional: Dr. Mário Brandão

Entidade de Acolhimento: *Stratbond Consulting, Lda.*

Coimbra, julho de 2016



Dedico este trabalho ao meu querido  
avô Filipe (*In memoriam*).



## **Agradecimentos**

Um enorme e sincero obrigada:

Ao meu orientador, Professor Doutor Fernando Carvalho pela atenção, pelas opiniões, conselhos e disponibilidade de tempo.

Ao Dr. Mário Brandão, que contribuiu diariamente para que eu crescesse como profissional e me incentivou a ser sempre mais exigente com o meu trabalho. À *Stratteam*. Aos meus colegas de estágio João e Lucénio.

À minha mentora e a todo o pessoal docente e não docente da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Ao Rúben, pelo contributo para a capa.

À Sara, à Cristiana, à Patrícia e às Marianas as colegas com quem estudei, trabalhei e com quem partilhei pequenas grandes vitórias.

Às amigas que levo de Coimbra para a vida: Daniella, Diana, Nélia, Rita e Leonor. Vocês foram determinantes para a minha perseverança!

À minha família. Aos meus pais e à Bia pelo apoio incondicional, pelo carinho e pelos conselhos.

Ao Joaquim, pelo apoio, entusiasmo, confiança e paciência.

**Bem Haja a todos!**





Toda a teoria deve ser feita para poder ser posta em prática  
e toda a prática deve obedecer a uma teoria [...].  
Na vida superior a teoria e a prática completam-se.  
Foram feitas uma para a outra.

Fernando Pessoa (1926)



## **Resumo**

O presente relatório é relativo ao meu estágio curricular integrado no plano de estudos do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC). O estágio, que se enquadrou na área de Gestão Estratégica, decorreu de 1 de setembro de 2015 a 4 de janeiro de 2016 na *Stratbond Consulting, Lda.*

A Estratégia como Prática (doravante ECP) é uma corrente de investigação em estratégia organizacional, relativamente recente e em franca expansão, que estuda as organizações, designadamente, a um nível micro organizacional. Estudam-se a prática e a *praxis* nas quais os praticantes de estratégia são os atores principais. Este campo teórico contribui para a literatura em estratégia por estudar as organizações numa nova perspetiva, por complementar alguns produtos teóricos e práticos da estratégia tradicional, por permitir identificar vantagens competitivas sustentáveis a um nível interno e por concorrer para alavancar o desempenho da organização como um todo por via do estudo das microações diárias exclusivas de uma organização.

Os objetivos gerais do trabalho são apresentar a estrutura conceptual da ECP, apresentar a entidade de acolhimento e dar conta da minha experiência enquanto estagiária da *Stratbond Consulting, Lda.* E, ainda, analisar o contributo que a ECP pode dar para o quotidiano das organizações e aplicar a ECP a casos reais. É do conhecimento geral que a maior parte das Pequenas e Médias Empresas (PME) portuguesas não recorrem à estratégia de forma sistemática e formal. Os conhecimentos de Estratégia das PME neste relatório em análise são parcos sendo que algumas desconhecem mesmo as suas vantagens competitivas. Fica a expectativa de que este relatório de estágio possa contribuir para incentivar as PME portuguesas a recorrer à ECP para alcançarem melhores desempenhos.

### **Palavras – chave:**

Estratégia como Prática; vantagem competitiva sustentável; desempenho; praticantes de estratégia; Pequenas e Médias Empresas (PME)



## **Abstract**

The present report was developed in the context of my Master's studies in Management at the Faculty of Economics of the University of Coimbra (Portugal). It is related to my internship in strategic management at the company *Stratbond Consulting*. This internship lasted from 1<sup>st</sup> of September to 4<sup>th</sup> January 2016.

Strategy as Practice (S-as-P) is a brand “new” field of investigation in organizational strategy that is currently undergoing a significant growth. It studies the organizations at a micro organizational level and the practice and the praxis in which practitioners are the main characters. This “new” branch of investigation has the virtues of contributing for the literature in strategy by studying organizations in a different perspective and also by offering theoretical complements to the outcomes provided by the traditional school of strategy. This new field allows companies to leverage their organizational performances as a whole by proposing to study the daily micro activities that are exclusive from each particular organization. It will ultimately allow the organizations to recognize their specific sustainable competitive advantages indoors.

The main aims of this study are: presenting Strategy as Practice's conceptual structure, presenting the host company, evaluate my internship experience and applying the concepts given by the S-as-P to real cases. Small and Medium Enterprises (SME) in general do not use Strategy in a formal way. The Portuguese SME studied in this report do not have much knowledge in strategy and some of them are not aware of their competitive advantages. In this paper it is suggested to Portuguese SME to use the Strategy as Practice's outcomes in order to enhance their performances.

**Key words:** Strategy as Practice; sustainable competitive advantage; performance; strategy practitioners; Small and Medium Enterprises (SME)



## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

CCDRC - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

ECP - Estratégia como Prática

FEUC - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional

KPI - *Key Performance Indicators*

Lda. – Limitada

PME - Pequenas e Médias Empresas

RBV - *Resource Based View*

*S-as-P – Strategy as Practice*

SME- *Small and Medium Enterprises*





## **Índice de Quadros**

<b>Quadro 1</b> – Comparação entre Estratégia Tradicional e ECP .....	13
<b>Quadro 2</b> – Principais críticas dos diversos autores à escola da ECP .....	21
<b>Quadro 3</b> – A ECP aplicada às PME em estudo.....	55

## **Índice de Figuras**

<b>Figura 1</b> – Estrutura Conceptual da ECP .....	20
---	----



## Sumário

Introdução .....	1
Capítulo 1 – Estado da Arte e Enquadramento Teórico .....	5
1. Estratégia .....	6
2. Escola da Estratégia Tradicional vs. Escola da Estratégia como Prática.....	9
3. Estratégia como Prática .....	14
3.1. Práticas, Praticantes e <i>Praxis</i> .....	15
3.2. <i>Strategyzing</i> .....	19
3.3. Críticas à Escola da Estratégia como Prática.....	20
4. Gestores Intermédios .....	22
5. Consultores e Consultoria .....	24
6. Ferramentas Estratégicas .....	25
7. Vantagem Competitiva .....	28
Capítulo 2 – A Entidade de Acolhimento e o Estágio .....	35
1. Apresentação da Entidade de Acolhimento .....	36
2. O Estágio.....	38
3. Análise Crítica ao Estágio.....	40
Capítulo 3 – O Estágio e a Revisão da Literatura.....	43
A ECP aplicada à <i>Stratbond</i> .....	44
Os contributos potenciais da ECP para as PME .....	47
3. A ECP aplicada às PME clientes.....	53
Conclusão.....	61
Lista de Referências Bibliográficas e Webgrafia .....	65



## **Introdução**

## Introdução

A Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (doravante FEUC), promove o contacto dos alunos com o mercado de trabalho, através de diversas iniciativas, entre as quais, a realização de um estágio curricular, integrado no Mestrado em Gestão, na sua vertente profissionalizante. O presente relatório de estágio resulta justamente da minha opção por esta vertente e reporta-se ao meu estágio curricular, que decorreu entre 1 de setembro de 2015 e 4 de janeiro de 2016. A organização onde estagiei foi a *Stratbond Consulting Lda.*, uma microempresa de Coimbra, que tem como atividade a consultoria de gestão com foco em estratégia empresarial. O principal objetivo do estágio foi o desenvolvimento de competências na área de gestão estratégica.

A partir de finais da década de sessenta do século XX, as empresas foram confrontadas com a emergência de um vórtice de mudanças no ambiente competitivo (Carvalho, 2007) passando este meio a não se coadunar com organizações que se desenvolvessem nos mesmos moldes do passado (Carvalho, 2007; Afonia e Chalupský, 2012; Costa e António, 2012). Perante este novo paradigma, as organizações têm de ser capazes de, nomeadamente, ter uma postura reativa, acompanhar as tendências do mercado e responder atempadamente a alterações que ocorram no ambiente em que se inserem (Johnson *et al.*, 2003 a) por forma a identificarem oportunidades (Carvalho, 2007: 184) e anteciparem ameaças. Tal requer que as empresas passem a usar a estratégia de forma sistemática e “formal” (Carvalho, 2007: 183). Este novo ambiente competitivo, caracterizado por um mais rápido e fácil acesso à informação (Johnson *et al.*, 2003 b) - potenciado pelas novas tecnologias - e por uma maior mobilidade da força de trabalho, comporta novos desafios para as empresas, a que elas têm de responder eficientemente. Entre estes desafios é de destacar a maior facilidade de acesso às estratégias e recursos dos concorrentes, o que, conseqüentemente, anula quaisquer possíveis vantagens competitivas que assentem em ativos facilmente imitáveis (Johnson *et al.*, 2003 b). Daqui resulta a necessidade identificada por Johnson *et al.* (2003 b) de desenvolver vantagens competitivas a partir de micro ativos - que são mais difíceis de identificar e reproduzir pela concorrência - por forma a garantir a sua sustentabilidade.

Um estudo das organizações a nível micro poderá contribuir para explicar a heterogeneidade que existe entre organizações (Molina-Azorin, 2014: 108) e é nessa

Introdução

heterogeneidade que pode residir a explicação para umas organizações conseguirem alcançar desempenhos organizacionais mais elevados (Barney, 1991; Jarzabkowski *et al.*, 2015) do que outras. De facto, já em 1988, Mintzberg e Hunsicker defendiam que as organizações se diferenciam entre si em razão de gerirem os detalhes de formas diferentes das demais (Mintzberg e Hunsicker, 1988: 86). É neste contexto que tem vindo a ser proposto que a Estratégia Tradicional - especializada no estudo das empresas numa perspectiva macro - passe a ser complementada com uma perspectiva micro organizacional.

A Estratégia como Prática (ECP) analisa as organizações, designadamente, a um nível micro organizacional, mais concretamente, estuda as práticas, a *praxis* e os praticantes de estratégia. Esta escola de pensamento estratégico surgiu nos finais dos anos noventa do século passado (Canhada e Rese, 2009: 273) como reação à necessidade de a corrente tradicional de investigação ser revitalizada (Jarzabkowski e Spee, 2009 a). A ECP tem várias virtudes das quais se destacam o facto de complementar os contributos dados pela Estratégia Tradicional, estudar as organizações numa nova perspectiva - perspectiva humanizada da gestão -, permitir reconhecer as vantagens competitivas que podem existir a um nível interno nas organizações e contribuir para um aumento do desempenho organizacional. No entanto, esta corrente de investigação não reúne consensos; vários autores, entre os quais, Carter *et al.* (2008 a e b) e Costa e António (2012), criticam veementemente esta escola da estratégia por, entre outros argumentos apresentados, defenderem que esta baseia a sua estrutura conceptual em conceitos pré-existentes, que alguns termos por ela usados são ambíguos e que esta não contribui com nada de original ou substancialmente diferente para a área de estudo da Estratégia.

A escolha do tema ECP para o meu relatório de estágio deveu-se ao facto de a temática ser atual,<sup>1</sup> pouco explorada em Portugal (Costa e António, 2012: 23),<sup>2</sup> relevante

---

<sup>1</sup> Evidências, nomeadamente, pela atividade da página *online* [www.s-as-p.org](http://www.s-as-p.org), por exemplo, as aulas *online* que têm vindo a ser disponibilizadas neste *website*, conferências e palestras sobre o tema que continuam a acontecer.

<sup>2</sup> Costa e António, em 2012, escreveram o seguinte: “[...] um regresso ao nível micro de análise. Ainda que não seja um tema novo nas ciências sociais (Brown e Duguid, 2001 *apud* Costa e António, 2012: 23), é muito

Introdução

face aos contributos que se propõe dar<sup>3</sup>, controversa, pertinente, tendo em conta a entidade de acolhimento e as tarefas por mim desempenhadas no estágio. Mas escolhi este tema sobretudo por ser um tema que me suscitou particular interesse e entusiasmo.

O presente relatório está estruturado em três capítulos. No primeiro, darei conta do Estado da Arte e apresentarei a moldura teórica que o enforma. No segundo, apresentarei a entidade de acolhimento, o modo como se processou o meu estágio e analisarei de forma crítica o meu estágio. No terceiro, procederei a uma interligação solidária e recíproca entre teoria e prática. Concluo o trabalho apresentando conclusões e propondo às organizações, com especial destaque para as PME portuguesas, que recorram à ECP no seu quotidiano.

---

recente no seio da investigação estratégica e encontra-se ainda por explorar em Portugal.” (Costa e António, 2012: 23)

<sup>3</sup> Vários autores têm vindo a propor a introdução de capítulos sobre Estratégia como Prática em manuais de Estratégia. (Jarzabkowski e Whittington, 2008)



## **Capítulo 1**

### **Estado da Arte e Enquadramento Teórico**

Nesta secção será apresentado o estado da arte. Proponho-me começar por apresentar um conceito central deste trabalho – Estratégia; e, depois, fazer o paralelo entre a Estratégia Tradicional e a ECP, que me levará à temática central deste relatório, precisamente a ECP. Destaco o papel dos gestores intermédios para a formulação e implementação estratégica, relaciono as atividades de consultoria, levadas a cabo pelos consultores com a temática do relatório; explico o que são ferramentas estratégicas e como são, regra geral, usadas pelos praticantes de estratégia; e termino com a questão mais importante que é a vantagem competitiva (sustentável).

## 1) Estratégia

Da Estratégia de uma organização depende a sua capacidade competitiva e, em última instância, a sua sobrevivência. A Estratégia tem um impacto direto no desempenho organizacional a médio/longo prazo, já que é por via das ações estratégicas, levadas a cabo no presente, que se conseguem atingir os resultados que sejam condicentes com a missão e os objetivos que a operacionalizam e que foram definidos para a organização *a priori* (Denis *et al.*, 2003 *apud* Costa e António, 2012: 16). Para além disso, uma análise estratégica confere *business self-awareness* e contribui para a redução do risco e da incerteza inerente ao negócio. Assim, podemos facilmente compreender que o processo estratégico é um processo fundamental quer para grandes empresas quer para pequenas empresas.

Em 1962, Chandler propôs uma definição de Estratégia bastante simples e elucidativa:

Estratégia é a definição de metas e objetivos básicos de longo prazo para uma organização, a [permanente] adaptação das ações [em função de novos fatores/acontecimentos] e a alocação de recursos [mediante as informações de que se dispõe no presente] por forma a assegurar o alcance dos objetivos [estabelecidos, para o futuro, *a priori*].<sup>4</sup> (Chandler, 1962 *apud* Korber, 2010: 6)

---

<sup>4</sup>Tradução livre da autora. No original: “*Strategy is the determination of the basic long term goals and objectives of an enterprise, and the adaption of course of action and the allocation of resources for carrying out those goals.*”(Chandler, 1962 *apud* Korber, 2010: 6)

Porter e Mintzberg – os gurus da estratégia – têm duas concepções distintas sobre como a Estratégia se forma (Moore, 2011). Porter é defensor de que as estratégias devem ser desenvolvidas de forma deliberada (planeada), enquanto Mintzberg propõe que as estratégias sejam predominantemente emergentes (Canhada e Rese, 2009). Mintzberg e Waters (1985) defendem que a formação de estratégia exige quer estratégias deliberadas quer estratégias emergentes. As estratégias deliberadas são “intencionais”<sup>5</sup>/planeadas (Mintzberg e Waters, 1985: 257); pelo contrário, as estratégias emergentes surgem sem haver uma premeditação, ou seja, são “não intencionais” (Mintzberg e Waters, 1985: 257). A estratégia emergente é flexível o suficiente para permitir aprender com o que resulta e com o que não resulta para a organização e para alterar o curso de uma ação perante evidências de necessidade de mudar; é um tipo de estratégia mais propensa a ser usada em organizações em que o poder de decisão é descentralizado; este tipo de estratégia coadunar-se com a interferência no processo de formação estratégica de agentes externos à organização (Mintzberg e Waters, 1985: 271).

Neste relatório, o que me importa determinar é que conceito de estratégia se adequará melhor à ECP. À pergunta “o que é Estratégia?” Jarzabkowski (2005) respondeu que, à luz desta escola da estratégia, a Estratégia compreende “as ações, as interações e as negociações de múltiplos atores e as práticas em que eles se apoiam” (Jarzabkowski, 2005 *apud* Jarzabkowski *et al.*, 2007: 4)<sup>6</sup> para a realização de uma atividade. Contudo, Jarzabkowski *et al.* (2007) viriam a reconhecer, apenas dois anos mais tarde, que esta definição peca por ser demasiado vaga. Tsoukas (2010) defendeu que as duas formas supra citadas de fazer estratégia, emergente e deliberada, coexistem nas organizações e que, no *strategizing*<sup>7</sup> em concreto, predominam estratégias deliberadas. Já Jarzabkowski *et al.* (2015) começaram por defender que, no campo da ECP, nem se deveria colocar a questão de as estratégias poderem ser, ou não, emergentes ou deliberadas. Os autores explicaram que a questão da dicotomia da estratégia deliberada/estratégia não deliberada só havia sido

---

<sup>5</sup> Tradução livre da autora. No original: “*realized as intended*” (Mintzberg e Waters, 1985: 257)

<sup>6</sup> Tradução livre da autora. No original: “*actions, interactions and negotiations of multiple actors and the situated practices upon which they draw.*” (Jarzabkowski, 2005 *apud* Jarzabkowski *et al.*, 2007: 4)

<sup>7</sup> Palavra anglo-saxónica para o termo português “ato de fazer estratégia”.

colocada por se presumir que práticas estratégicas deliberadas se desenvolveriam exatamente como haviam sido formalmente descritas (Jarzabkowski *et al.*, 2015:11) contudo, o que é facto é que tal não acontece na prática organizacional (Vaara e Whittington, 2012). Se por um lado, as atividades estratégicas rotineiras estabelecidas pelas organizações são, predominantemente, deliberadas e estão em contínua adaptação (já que a forma como os praticantes interpretam e põem uma estratégia em prática leva à emersão de uma estratégia, pelo menos ligeiramente, distinta da que estava previamente definida) (Mirabeau e Maguire, 2014 *apud* Jarzabkowski *et al.*, 2015: 11) por outro, também é verdade que uma estratégia emergente requer uma deliberação contínua por parte dos praticantes (Jarzabkowski *et al.*, 2015: 11 e 12). Então, as duas estratégias coexistem.

Um estudo de Mintzberg de 1973 - *The nature of managerial work* -, em linha com esta ideia de que os dois tipos de estratégia coexistem, serviu para demonstrar que entre as atividades pensamento e ação dos gestores a segunda é a que requer mais tempo (Canhada e Rese, 2009: 282); então, segundo este estudo a estratégia emergente predomina sobre a deliberada. Assim sendo, será a conceção de Estratégia de Mintzberg que, predominantemente, nos acompanhará ao longo deste relatório. Autor que em 1987 defendeu, no seu artigo intitulado “*Crafting Strategy*”, que as estratégias emergem no decorrer das atividades estratégicas quotidianas (em resposta a acontecimentos inesperados), e depois de identificadas e institucionalizadas, passam a ser usadas de forma deliberada. Regnér (2003) contribuiu também, mais tarde, para esclarecer este conceito de estratégia emergente no campo da ECP ao ter conduzido uma investigação em que analisou as microações estratégicas, através da técnica de observação participante, o que lhe permitiu perceber de que modo é que as estratégias poderiam emergir das microações rotineiras (Vaara e Whittington, 2012: 294).

Passando agora ao processo de planeamento estratégico, este subdivide-se em três momentos principais: Análise Estratégica, Formulação Estratégica e Implementação Estratégica & Controlo. Na fase de Análise Estratégica definem-se a missão, a visão e fazem-se análises externas e internas (Guerras Martín e Navas López, 2007) com recursos a ferramentas estratégicas. Na fase da Formulação Estratégica estabelecem-se os objetivos-

- “quantificáveis”, “calendarizáveis” e “motivadores” (Carvalho, 2007: 191 e 192) - para o médio/longo prazo e definem-se opções estratégicas tendo por base a informação obtida na fase anterior. A última fase implica a avaliação e seleção de uma das estratégias e a sua implantação; o controlo justifica-se para avaliar a efetividade da estratégia implementada, designadamente, se permanece alinhada não só com a missão e a visão mas também com os objetivos definidos anteriormente; se necessário, uma estratégia pode ser retificada (Guerras Martín e Navas López, 2007).

## **2) Escola da Estratégia Tradicional vs. Escola da Estratégia como Prática**

A corrente tradicional de investigação em Estratégia, que surgiu em finais da década de 60 do século passado (Canhada e Rese, 2009), concorre para a Estratégia por via do desenvolvimento de teorias, processos e modelos e pretende contribuir para elevar o desempenho das empresas, apoiando-se em análises micro económicas (Jarzabkowski *et al.*, 2007). De entre os contributos dados por esta escola destacam-se, por exemplo, o famoso modelo das Cinco Forças de Porter e a análise SWOT que continuam e continuarão a fazer parte dos nossos manuais de Estratégia e do dia-a-dia das empresas. Contudo, a Estratégia Tradicional tem-se revelado incapaz de acompanhar as empresas nos novos desafios que estas têm vindo a ser chamadas a responder (Jarzabkowski e Spee, 2009 a).

De seguida vou passar a apresentar evidências da ineficiência desta escola de investigação que viriam a contribuir para a ascensão e legitimação da corrente de investigação em ECP.

Muitas são as evidências da falta de análises e modelos que contemplem a vertente humana da estratégia (Johnson *et al.*, 2003 b; Felin e Foss, 2005; Jarzabkowski *et al.*, 2007; Hambrick, 2004 *apud* Jarzabkowski e Whittington, 2008) ao nível da Estratégia Tradicional. Esta lacuna da literatura é uma das falhas que vêm pôr em causa a validade e utilidade dos contributos da literatura produzida pela escola de Estratégia Tradicional (Jarzabkowski e

Spee, 2009 a). Jarzabkowski e Whittington (2008), Jarzabkowski e Spee (2009 a) e Costa e António (2012) constataram esta fragilidade do ponto de vista teórico e reforçaram a sua argumentação de que uma investigação que se cingisse a um estudo macro organizacional e do mercado não poderia responder às necessidades das organizações. Não fossem já estas razões suficientes para suscitar críticas a esta escola, outras se lhes foram apontadas, nomeadamente por Raman (2009) e Jarzabkowski e Spee (2009 a), que criticaram o facto de, até então, o processo de planeamento estratégico ser destinado exclusivamente aos gestores de topo. Outros problemas que foram identificados estavam relacionados com o facto de o praticante de estratégia ser visto como um mero maximizador do lucro (Jarzabkowski e Whittington, 2008). Também não faltou quem denunciasse a falta de ferramentas que contribuíssem para a produção de conhecimento coletivo: Moisander e Stenfors (2009) chegaram mesmo a acusar alguns estudiosos de gestão de apenas debitarem conhecimentos e de se limitarem a produzir ferramentas desprovidas de aplicabilidade prática (Vaara e Whittington, 2012).

A ECP desenvolveu-se, portanto, para responder à necessidade de revitalização e como complemento da corrente tradicional de investigação (Costa e António, 2012). De facto, esta “nova”<sup>8</sup> direção no pensamento estratégico procura, por exemplo, identificar os problemas a que a corrente tradicional da estratégia não foi capaz de dar resposta para posteriormente tentar solucioná-los, tendo por base a estrutura conceptual que veio acrescentar à literatura já existente (Jarzabkowski *et al.*, 2007).

Segundo Vaara e Whittington (2012: 300) são essencialmente quatro as características distintivas principais da ECP que lhe conferem tal carácter complementar: primeiro, por basearem a sua análise em “teorias sociológicas da prática” ao invés de aplicarem conhecimentos decorrentes de “teorias económicas”; em segundo lugar, por contribuir para estender o alcance dos contributos teóricos provindos da pesquisa em estratégia; depois, por considerar mais organizações para além daquelas que a Estratégia Tradicional se propunha estudar (as que prosseguem fins lucrativos); e, por fim, o facto de

---

<sup>8</sup>A palavra surge entre aspas porque as teorias da prática de origem sociológica já existem há muito tempo, o que é novo é o facto de a teoria da prática ser aplicada à Estratégia.

esta corrente de estratégia ter vindo propor uma mudança metodológica. De referir, ainda, que admite um maior leque de atores estratégicos (dando destaque aos gestores intermédios). Verifica-se também uma maior atenção ao planeamento estratégico da parte da ECP comparativamente à Estratégia Tradicional (Furrer *et al.*, 2008; Whittington e Cailluet, 2008 *apud* Vaara e Whittington, 2012: 301) pois ainda que o planeamento estratégico tenha tido bastante atenção por parte da Estratégia Tradicional, durante décadas, o foco do estudo foi simplesmente a existência ou não de uma relação entre planeamento e o desempenho organizacional, não se estudando as atividades que constituem o planeamento estratégico (Miller e Cardinal, 1994 *apud* Whittington *et al.*, 2007: 10). São, portanto, estes complementos e inovações face à Estratégia Tradicional que têm vindo a fazer crescer este ramo da estratégia da ECP e que justificam um estudo mais em detalhe desta escola da estratégia.

Relativamente à mudança metodológica supra referida, é de referir que em 2003, J. Balogun, A. Huff e P. Johnson partilharam com a comunidade científica um artigo no qual se analisaram as melhores metodologias para estudar o *strategizing*. Os autores concluíram que os investigadores deveriam passar a usar novas metodologias (Johnson *et al.*, 2003 a) para este estudo, de entre as quais se podem referir: a promoção de discussões em grupo, a elaboração e a aplicação de questionários e leitura de diários - *self-report methods* - e, ainda, a metodologia *practitioner research* que implica a recolha ativa de informação pelo próprio praticante de estratégia durante as suas atividades diárias (Johnson *et al.*, 2003 a). Canhada e Rese (2009) apresentam ainda outros exemplos de possíveis metodologias: a análise de casos reais recorrendo a vídeos de câmaras de vídeo vigilância, por exemplo, e posterior reflexão sobre o que se observou. Esta alteração metodológica deverá contribuir para explicar, nomeadamente, em que medida o *strategizing* é influenciado e condicionado pelas práticas organizacionais (Vaara e Whittington, 2012; Costa e António, 2012). Isto porque, segundo Jarzabkowski *et al.* (2007: 14), os produtos da ECP requerem que, aquando da sua adoção, sejam tidos em conta determinados fatores, como o contexto situacional e o conjunto de atividades em causa, dado que estes fatores causarão um impacto diferenciado nos resultados que se poderão obter em termos de desempenho organizacional.

Apesar de se atribuir à ECP um carácter complementar (Jarzabkowski *et al.*, 2007), não deixa de ser possível estabelecer uma comparação entre uma escola de estratégia e outra. Esta perspetiva, contrariamente à perspetiva tradicional, concebe a estratégia como algo que os praticantes constroem, ao invés de algo que as organizações possuem (Jarzabkowski *et al.*, 2013: 41). Para além disso, foca-se na componente humana da estratégica que, muitas vezes, foi ignorada pela Estratégia Tradicional (Jarzabkowski e Spee, 2009 a). Enquanto a Estratégia Tradicional se focou essencialmente no desempenho organizacional (desempenho económico da organização como um todo), a ECP encara o desempenho num sentido mais amplo (Jarzabkowski, 2005; Johnson *et al.*, 2007 *apud* Jarzabkowski e Spee, 2009 a; Vaara e Whittington, 2012), isto é, para a escola da ECP não importa apenas o desempenho da organização mas também o desempenho dos praticantes considerados individualmente (Whittington *et al.*, 2007) e o impacto do uso de ferramentas estratégicas (Vaara e Whittington, 2012). Estas e outras diferenças são apresentadas de forma sistemática no quadro seguinte [**Quadro 1**] que sintetiza de forma não exaustiva as diferenças entre elas. O quadro resulta de uma compilação de informação constante das várias fontes da literatura.



[Quadro 1 – Comparação entre Estratégia Tradicional e ECP]

Estratégia Tradicional	Estratégia como Prática
O conceito de desempenho é central e encarado em sentido estrito (Jarzabkowski e Spee, 2009 a: 26).	O conceito de desempenho é considerado em sentido lato (Jarzabkowski e Spee, 2009 a: 26).
Proporciona aos gestores de topo indicações muito gerais.	Pretende ajudar todos os praticantes de estratégia a desempenhar melhor o seu trabalho mediante orientação prática (Whittington <i>et al.</i> , 2007: 12).
Concebe a estratégia como algo que as organizações têm (Jarzabkowski <i>et al.</i> , 2013).	Concebe a estratégia como algo que os praticantes constroem (Jarzabkowski <i>et al.</i> , 2013).
Um único tipo de organização: a empresa (Whittington, 2006).	Vários tipos de organizações, tais como, PME familiares (Nordqvist, 2011), orquestras (Maitlis e Lawrence, 2003), organizações sem fins lucrativos.
Desenvolve métodos, teorias e modelos próprios.	Contribui para a aplicabilidade das teorias e dos modelos da Estratégia Tradicional e propõe novas metodologias (Felin, e Foss, 2005; Vaara e Whittington, 2012; Molina-Azorin, 2014).
O desempenho da empresa é o alvo da análise (Jarzabkowski e Spee, 2009 a).	O praticante de estratégia é o foco da análise (Jarzabkowski e Spee, 2009 a).
Alicerça-se em teorias micro económicas (Jarzabkowski e Spee, 2009 a: 69).	Tem por base “teorias sociológicas da prática” (Vaara e Whittington, 2012).
As atividades estratégicas como sendo da responsabilidade exclusiva dos gestores de topo (Vaara e Whittington, 2012).	As atividades estratégicas são executadas por atores distintos (Jarzabkowski <i>et al.</i> , 2007: 15).
Metodologia: estudos estatísticos, estudos qualitativos (Vaara e Whittington, 2012).	Metodologia: diários, discussões em grupo, observação direta, entrevistas,...(Vaara e Whittington, 2012).
Principais autores: Porter, Chandler, Mintzberg, Barney (Canhada e Rese, 2009).	Principais autores: Jarzabkowski, Whittington, Johnson... (Canhada e Rese, 2009).

Quadro da minha responsabilidade

### 3) Estratégia como Prática

A ECP é um ramo da estratégia que se propõe contribuir para a estratégia organizacional, nomeadamente, por via da observação e estudo *in loco* das microações que compõem a atividade estratégica (Whittington *et al.*, 2007: 7). O que se pretende com um estudo micro das organizações é saber, afinal, como é que se implementa e desenvolve a atividade estratégica no seio de cada organização. É defendido que, analisar e perceber as microações estratégicas levadas a cabo pelos praticantes de estratégia no seu quotidiano e apresentar as reflexões tiradas dessa análise, ajudá-los-á a tornarem-se melhores praticantes de estratégia (Whittington, 2003 *apud* Jarzabkowski e Spee, 2009 a: 24) o que contribuirá para um cada vez maior desempenho individual. Por seu turno, melhores praticantes de estratégia e melhores práticas contribuirão para mais elevados desempenhos organizacionais (Whittington, 2006).

Para esta escola, importam as atividades que são consideradas estratégicas - aquelas que têm impacto nos resultados estratégicos, na direção que o curso das ações estratégicas toma, na vantagem competitiva da empresa, enfim, aquelas das quais depende a sua sobrevivência (Johnson *et al.* 2003 *apud* Jarzabkowski, *et al.*, 2007: 4).

Esta corrente de investigação procura responder às questões (Schatzki *et al.*, 2000; Whittington, 2003 *apud* Jarzabkowski, *et al.*, 2007: 3): “o que é estratégia?”, “quem é um praticante de estratégia?”, “o que é que um praticante de estratégia faz?”, “como é que faz?”, “a que ferramentas, métodos e técnicas recorre?”, “que implicações é que essas escolhas têm para a formulação estratégica?”<sup>9</sup>.

De entre os contributos de ECP podem-se enunciar: o de dar uma visão mais humanizada da gestão, o de promover a procura de vantagens competitivas a nível interno, o de complementar os produtos teóricos e práticos da Estratégia Tradicional e o de propor

---

<sup>9</sup> Tradução livre da autora. No original: “1. *What is strategy?*; 2. *Who is a strategist?*; 3. *What do strategists do?*; 4. *What does an analysis of strategists and their doings explain?*; 5. *How can existing organization and social theory inform an analysis of strategy-as-practice?*” (Schatzki *et al.*, 2000; Whittington, 2003 *apud* Jarzabkowski, *et al.*, 2007: 3)

novas metodologias para o estudo das organizações e apoiar a prática dando orientações práticas aos praticantes.

Vou agora passar ao escrutínio de cada um dos conceitos-chave relativos à ECP que culminará na apresentação de um conceito central que é o *strategizing*.

### **3.1) Práticas, Praticantes e *Praxis***

Os conceitos *praxis*, práticas e praticantes constituem a tríade conceptual da ECP que foi introduzida por Whittington (2006) (Jarzabkowski *et al.*, 2007). Desde então, parece ter havido um consenso acerca do uso destes conceitos para estudar esta temática, pelo que me proponho passar agora a dilucidar cada um destes conceitos-chave.

#### **3.1.1) Praticantes**

Os praticantes são os atores estratégicos que contribuem para a estratégia global da organização ao interagirem socialmente com diferentes atores e ao aplicarem práticas específicas para desempenhar diferentes atividades estratégicas (Jarzabkowski, 2003: 24).

Considera-se que são praticantes de estratégia (Jarzabkowski e Whittington 2008: 282): os gestores de topo, os gestores intermédios, os gestores de projeto - a nível interno - e os consultores, os analistas e os reguladores - a nível externo - que influenciam a estratégia de uma organização indiretamente. Existem ainda alguns estudos que apontam no sentido de os próprios colaboradores das empresas de níveis operacionais também desenvolverem micro atividades estratégicas (Jarzabkowski *et al.*, 2007) mas esta opinião não é apoiada pela generalidade dos autores.

Os praticantes dão forma às microações estratégicas de forma muito própria, visto que variáveis tais como o seu *background* social, pessoal e familiar (Berger e Luckmann, 2003 *apud* Canhada e Rese, 2009: 282) determinam a forma de pensar e agir dos praticantes de estratégia e determinam a forma como estes “interpretam”, “manipulam” e “improvisam” as práticas (Jarzabkowski, 2008 e Paroutis e Heracleous, 2013 *apud* Jarzabkowski *et al.*, 2015: 11) introduzindo, assim, alguma criatividade ao processo. Se bem que à prática esteja

subjacente uma componente “técnica” e “analítica”, o facto é que o seu uso é “social”, comportando, por isso, uma componente de subjetividade que lhe é intrínseca (Hendry, 2000; Knights e Morgan, 1991 *apud* Brelsford, 2014: 64) e que fará com que cada prática seja exclusiva. Esta constatação permite, em parte, explicar a heterogeneidade de desempenhos entre organizações ao nível estratégico.

### 3.1.2) Prática(s)

Para Reckwitz (2002) e Jarzabkowski *et al.* (2007) as prática(s) são comportamentos ou ações, respetivamente; para Jarzabkowski e Whittington (2008), as práticas são ferramentas sociais a que se recorre no decurso do trabalho estratégico. Prática(s) ainda que não seja considerada um processo, pode ser vista como uma extensão deste (Costa e António, 2012). Estes últimos autores concordam com os dois primeiros ao afirmar que prática(s) são condutas rotineiras e com os dois outros ao dizerem que são também recursos necessários às atividades. Foram várias as definições que encontrei, ao longo da revisão da literatura, para expor um conceito (ou dois conceitos) que sofrem de “complexidade” e “ambiguidade”, bem como, “dualidade em termos de ação e estrutura” (Costa e António, 2012: 17). De facto, é um conceito aparentemente simples que acaba por pecar por falta de uma definição que reúna consenso. Para além do mais, o que é notório é que, aparentemente, práticas não é, neste campo de estudo, necessariamente, o plural do termo prática. Optei, por isso, por apresentar aqui não uma mas três definições por me parecerem complementares mas ao longo deste relatório, dada esta ambiguidade e dado que muitos autores ainda usam os termos prática e práticas indistintamente, vou optar por não as distinguir mais adiante neste trabalho.

Prática, segundo Jarzabkowski *et al.* (2007: 2) “é relativa quer às ações dos indivíduos (micro) quer às diferentes práticas socialmente definidas (macro)”.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>Tradução livre da autora. No original: “*practice refers both to the situated doings of the individual human beings (micro) and to the different socially defined practices (macro)*” (Jarzabkowski *et al.*, 2007: 2)

Já as Práticas são, de acordo com Reckwitz (2002: 249) “tipos de comportamento rotineiros compostos de vários elementos interligados entre si”<sup>11</sup> e “[...] são as ferramentas sociais, simbólicas e materiais, com as quais se faz o trabalho estratégico”<sup>12</sup> no entendimento de Jarzabkowski e Whittington (2008: 282).

O estudo destas micro atividades precisa, muitas vezes, de ser entendido num contexto muito mais lato do que aquele que até aqui foi referido. Tal facto deve-se aos praticantes de estratégia agirem de acordo com um código de conduta imposto pela sociedade (ambiente macro<sup>13</sup>) em que estes se inserem. Importa assim perceber que todas as micro ações são influenciadas por um contexto macro organizacional (Jarzabkowski *et al.*, 2007), que é também tido em conta nos estudos da ECP, daí que na primeira das citações supra apresentadas os autores também mencionem o nível macro organizacional.

Exemplos de prática(s) são: atividades físicas e mentais (Reckwitz, 2002 *apud* Jarzabkowski, *et al.*, 2007: 6), “gráficos”, “*post-its*” (Reckwitz, 2002 *apud* Jarzabkowski *et al.*, 2007: 7), o uso de “*Powerpoints*”, folhas de cálculo (Jarzabkowski e Whittington, 2008: 282), ou, ainda, o “comportamento de um indivíduo e as suas ações”, “normas”, “métodos” e “regras” (Costa e António, 2012: 17), “jantares de negócios” (Sturdy, Schwarz, e Spicer, 2006 *apud* Jarzabkowski, *et al.*, 2013: 42) e “práticas intrincadas em ferramentas e técnicas desenvolvidas por investigadores no meio académico ou por consultoras” (Seidl, 2007 *apud* Jarzabkowski *et al.*, 2013: 42). Costa e António (2012: 17) sintetizam o que, no seu entendimento, são estas atividades, dizendo que estas são “o que dá sentido e a informação da ação”.

As prática(s) favorecem a interação entre praticantes de estratégia e a adaptação das microações estratégicas; para além do mais, apoiam a tomada de decisão estratégica (Vaara e Whittington, 2012).

---

<sup>11</sup>Tradução livre da autora. No original: “*routinized types of behaviour which consist of several elements, interconnected to one another*” (Reckwitz, 2002: 249)

<sup>12</sup>Tradução livre da autora. No original: “[...] *are the social, symbolic and material tools through which strategy work is done.*” (Jarzabkowski e Whittington, 2008: 282)

<sup>13</sup>Perspetiva institucional e da sociedade

O estudo do conceito prática(s) requer que se esclareça outro conceito a este associado, o conceito de rotina. Rotinas são “padrões de atividade regulares e previsíveis que são criados a partir de uma sequência de ações coordenadas por indivíduos.” (Grant, 1991: 122)<sup>14</sup>. Já para Becker (2004), rotinas são “estruturas sociais” em que os praticantes se apoiam para desempenhar o seu trabalho estratégico (Becker, 2004 *apud* Marietto *et al.*, 2015: 649). Também Korber (2010) faz referência às rotinas em contexto organizacional, dizendo que estas se referem, regra geral, a fenómenos associados a “especialização” e “divisão do trabalho”, o que está também em linha com as ideias dos autores anteriores. No entanto, este último autor vai mais longe ao explicar, citando Geiger/Koch, 2008, que o termo tem vindo a adquirir um significado mais abrangente, sendo reconhecido agora por alguns autores como um fenómeno complexo que se constrói na mente das pessoas através de interações sociais (Geiger/Koch, 2008 *apud* Korber, 2010: 8).

Enquanto que, para a maioria dos autores, de entre os quais destaco Jarzabkowski, as práticas implicam a interiorização de uma ação por via da repetição prolongada no tempo, Tsoukas (2010) afirma que apenas são estratégicas as práticas intencionais<sup>15</sup>. Não posso deixar de discordar da opinião deste autor. Esta conceção de práticas estratégicas parece-me ser muito redutora.

### 3.1.3) *Praxis*

Para Whittington (2006), a *praxis* é relativa às inter-relações entre as microações rotineiras e o contexto em que essas atividades ocorrem, ao modo como os praticantes de estratégia adotam as práticas institucionalizadas para levar a cabo o trabalho estratégico que é composto por múltiplas microações estratégicas rotineiras (Whittington, 2006 *apud* Whittington *et al.*, 2007: 27) e é, também, relativa às várias atividades envolvidas na

---

<sup>14</sup> Tradução livre da autora. No original: “regular and predictable patterns of activity which are made up of a sequence of coordinated actions by individuals.” (Grant, 1991: 122)

<sup>15</sup> Práticas intencionais são aquelas que, segundo Tsoukas (2010), resultam de acontecimentos excecionais - dando como exemplos ações de concorrentes, alterações tecnológicas ou intervenções dos governos - perante os quais os praticantes são obrigados a agir deliberadamente em resposta. O autor classifica as demais práticas de “práticas não deliberadas” sendo estas, as práticas que são constantemente usadas e que são o conjunto de ações irrefletidas em resultado de já terem sido anteriormente mecanizadas pelos praticantes.

formulação e implementação da estratégia das empresas (Whittington, 2006 *apud* Costa e António, 2012). Jarzabkowski *et al.* (2007) partilham desta opinião. Para os autores, *praxis* são os “fluxos de atividade enquadrados e alcançados socialmente que estrategicamente são consequentes para a direção e sobrevivência de um grupo, organização ou indústria” (Jarzabkowski *et al.*, 2007: 8)<sup>16</sup>.

As estruturas e sistemas organizacionais requerem a prossecução de práticas formais pré-definidas (institucionalizadas) que vão ser reajustadas pelos praticantes de estratégia através das suas práticas (Whittington *et al.*, 2007).

São exemplos de *praxis*: “tomadas de decisões relativas a fusões e aquisições” (Jarzabkowski *et al.*, 2007: 5), “encontros”, “conversas”, “apresentações”, “preenchimento de inquéritos”, “cálculos” (Jarzabkowski e Whittington, 2008: 282), “reuniões da direção”, “projetos”, “ações de consultoria”, “*team briefings*” (Mezias *et al.* 2001; Westley 1990 *apud* Whittington, 2006: 619), “decisões”, “*workshops*” (Jarzabkowski e Spee, 2009 a), “mudanças de processos estratégicos”, “mudanças de padrões de ações” (Costa e António, 2012: 17) que ocorrem num determinado contexto.

### **3.2) *Strategyzing***

Da conjugação dos três conceitos anteriormente apresentados (*praxis*, práticas e praticantes), relativos à estrutura conceptual da ECP, resulta o *strategizing*.

Não há uma definição única para o conceito de *strategizing*. No entanto, uma definição de *strategizing* que me pareceu bastante esclarecedora é: “*Strategizing* é relativo ao ato de fazer estratégia que é a construção de um fluxo de atividades através de ações e

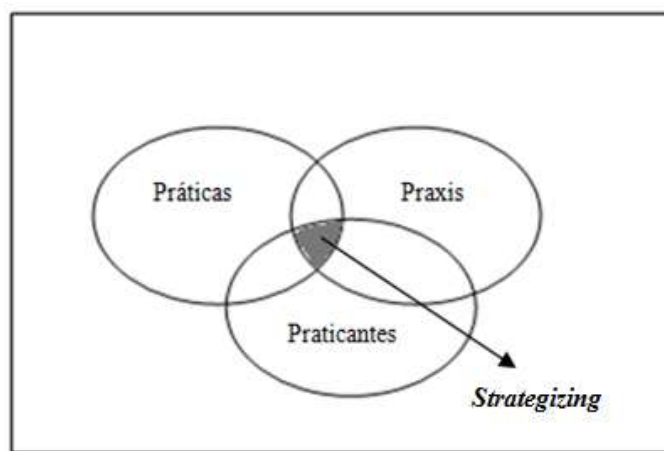
---

<sup>16</sup> Tradução livre da autora. No original: “*Situated, socially accomplished flows of activity that strategically are consequential for the direction and survival of the group, organization or industry.*” (Jarzabkowski *et al.*, 2007: 8).

interações dos múltiplos atores estratégicos e as práticas que eles executam” (Jarzabkowski *et al.*, 2007: 4 e 5).<sup>17</sup>

*Strategizing* pode ser delimitado como a zona de interseção dos três conceitos, sendo o conceito representado pela zona sombreada no diagrama apresentado na [Figura 1].

[Figura 1– Estrutura Conceptual da ECP]



Adaptado de: Jarzabkowski *et al.* (2007) *Strategizing: The challenges of a practice perspective*. Human Relations, 8, Figura 1.

### 3.3) Críticas à Escola da Estratégia como Prática

Apesar do interesse gerado pela ECP, este “novo” campo teórico não foi poupado a críticas. Apresento seguidamente um quadro, o [Quadro 2], que permite visualizar alguns dos argumentos apresentados pelos diferentes autores referidos anteriormente que apontam críticas a esta escola de Estratégia. Face ao exposto no quadro, percebe-se que a ECP ainda enfrenta muitos desafios por forma a contribuir para a literatura com uma estrutura teórica mais robusta.

<sup>17</sup>Tradução livre da autora. No original: “«*Strategizing*» refers to the «*doing of strategy*»; that is, the construction of this flow of activity through the actions and interactions of multiple actors and the practices that they draw upon” (Jarzabkowski *et al.*, 2007: 4 e 5).



[Quadro 2 – Principais críticas dos diversos autores à escola da ECP]

Autores	Críticas
<b>Johnson <i>et al.</i> (2003 b)</b>	A investigação em ECP tende para extremos na medida em que ora é pouco micro ora é demasiado micro (Johnson <i>et al.</i> , 2003 b, 17).
<b>Clegg <i>et al.</i> (2004)</b>	Clegg <i>et al.</i> (2004) defendem que são precisos estudos “teoricamente mais avançados” e “orientados criticamente” (Golsorkhi <i>et al.</i> , 2015: 19).
<b>Langley (2007)</b>	Langley (2007) afirmou que a ECP mais não é que uma categoria de um processo (Jarzabkowski e Spee, 2009 a: 1).
<b>Chia (2007)</b>	Chia (2007) defendeu que a escola da ECP ainda não provou ter uma agenda de pesquisa substancialmente diferente da abordagem processual (Canhada e Rese, 2009: 282).
<b>Carter <i>et al.</i> (2008 a)</b>	Os procedimentos formais de ECP (definição de direção, alocação de recursos e controlo) baseiam-se nos princípios de gestão introduzidas por Fayol não comportando, assim, a ECP uma estrutura conceptual nova (Carter <i>et al.</i> , 2008 a: 86). Existe ambiguidade na definição do termo prática (Carter <i>et al.</i> , 2008 a: 90).
<b>Carter <i>et al.</i> (2008 b)</b>	A ECP peca por falta de foco, unidade temática e coerência. Segundo o autor, tem de ser dada mais atenção às políticas de prática (Carter <i>et al.</i> , 2008 b: 111).
<b>Rasche e Chia (2009)</b>	Rasche e Chia (2009) acreditam que precisam ser feitas mais reflexões sobre diferentes conexões ( <i>strands</i> ) do pensamento prático no campo da ECP (Golsorkhi <i>et al.</i> , 2015: 19).
<b>Korber (2010)</b>	O autor indaga se estamos perante <i>old wine in new bottles</i> , ou seja, se a ECP é uma temática realmente inovadora e criadora de valor acrescentado para os estudos em estratégia ou não.
<b>Costa e António (2012)</b>	A ECP apresenta “complexidade” e “ambiguidade”, bem como, “dualidade em termos de ação e estrutura” nos conceitos de prática e práticas (Costa e António, 2012: 17).

## 4. Gestores Intermédios

Vou agora abordar a questão dos gestores intermédios por este grupo de praticantes de estratégia ter sido praticamente negligenciado pela corrente de investigação em Estratégia Tradicional.<sup>18</sup>

A existência de gestores intermédios está estritamente ligada à descentralização do poder de decisão, a uma maior criatividade e a um maior grau de comunicação interna que são aspetos fundamentais para se conseguir um maior grau de flexibilidade e rapidez de resposta a alterações do meio envolvente por parte das organizações.

Os gestores intermédios desempenham um grande leque de atividades podendo enunciar-se, por exemplo, as seguintes: pesquisa e tratamento de informação (Mantere, 2008), gizar opções estratégicas para a organização (Mantere, 2008), mediação (Mantere, 2008), supervisão do processo produtivo (Raman, 2009), implementação estratégica (Mantere, 2008).

A questão que me pareceu central no estudo dos gestores intermédios enquanto praticantes de estratégia é o facto de que para se ter a garantia de conseguir uma estratégia eficaz, para a organização para a qual trabalhamos, precisamos de nos assegurar de que, após uma boa formulação estratégica, há uma tão boa ou melhor implementação dessa mesma estratégia. Estes atores são, de facto, uma peça chave na garantia de uma boa formulação e implementação estratégica (Hope, 2010: 196); desde logo, porque o sucesso do trabalho de formulação estratégica dependerá de a estratégia formulada ter ou não em conta as competências dos recursos humanos que as vão pôr em prática (Raman, 2009) e, face aos gestores de topo, os gestores intermédios encontram-se mais bem posicionados na estrutura organizacional para obterem informações privilegiadas sobre todos *stakeholders* da organização (Floyd e Wooldridge, 2000 *apud* Raman, 2009) e porque a gestor de topo tende

---

<sup>18</sup> Mintzberg (1994), Wooldridge e Floyd (1990) e Kogut e Zander (1996) foram, segundo Raman (2009), os únicos autores que até à introdução da ECP haviam reconhecido algum valor a estes praticantes de estratégia.

a encarregar o gestor intermédio da implementação da estratégia (Floyd e Wooldridge, 1997; Balogun, 2003 *apud* Hope, 2010).

Existem três tipos de capacidades que os praticantes de estratégia cumulativamente devem ter: interpessoais, técnicas e conceptuais. A par do desempenho das atividades supracitadas que requerem capacidades essencialmente conceptuais, a supervisão do processo produtivo exige sobretudo capacidades técnicas. Esta última tarefa que cabe aos gestores intermédios desempenhar põe-nos em contacto direto com os colaboradores que desenvolvem funções operacionais; este contacto, que promove uma relação de maior proximidade destes gestores com os colaboradores (Ahearne *et al.*, 2014), requer capacidades interpessoais e permite que os colaboradores vejam as suas ideias/sugestões/necessidades atendidas e assim se sintam mais motivados. Esta relação de proximidade é, ainda, promotora de inovação organizacional (Kanter, 1982 *apud* Ahearne *et al.*, 2014) (que, eventualmente, poderá culminar numa vantagem competitiva sustentável para a organização) por potenciar o surgimento de novas ideias e por permitir aos gestores intermédios identificar problemas mais rapidamente (Ahearne *et al.*, 2014). Isto porque os gestores intermédios têm maior credibilidade face a outros colaboradores da organização, sendo mais provável que os gestores de topo estejam mais recetivos a ouvir e considerar as ideias dos gestores intermédios (ou que por eles sejam transmitidas) do que as dos operários (Ahearne *et al.*, 2014). Esta criatividade pode advir, ainda, das estratégias emergentes do gestor intermédio desenvolvidas para responder a alterações no meio envolvente e que são influenciadas pelas características do praticante.

Ficou, portanto, bem evidente a relevância dos gestores intermédios para o sucesso da formulação de estratégias eficazes, originais e ajustadas às conjunturas com que as organizações se deparam, para a implementação estratégica e para uma maior rapidez de ação das organizações, designadamente, em contextos de grande instabilidade e incerteza.

## 5. Consultores e Consultoria

Os consultores são praticantes externos às organizações que podem, no entanto, influenciar a estratégia de uma organização (Jarzabkowski e Spee, 2009 a); têm como função a de apoiar a estratégia da empresa sua cliente, mediante as suas capacidades, na avaliação e resolução de problemas em contextos quer de risco quer de incerteza (Evetts, 2003; Olgati, 2010 *apud* Whittington, 2011: 532); contribuem para a estratégia das organizações através da partilha de conhecimentos de nível académico ao nível da Estratégia com os gestores das organizações suas clientes.

Vaara e Whittington (2012) reconheceram que ainda não existem estudos suficientes acerca da influência dos consultores nas atividades estratégicas das organizações. Lungreen e Blom (2009) levaram a cabo um dos poucos estudos nesta matéria no qual foram analisadas as dinâmicas e os relacionamentos que se desenvolvem entre consultores e clientes (Werr e Styhre, 2002 *apud* Costa e António, 2012: 24).

Existem vários tipos de consultoria, mas a que me interessa estudar neste relatório, tendo em conta a entidade de acolhimento do meu estágio, é a consultoria de gestão, principalmente, estratégica. Não existe ainda uma definição única e consensual de consultoria de gestão. Costa e António (2015), propuseram, por isso, tendo em conta os resultados da sua investigação, uma nova definição para o conceito de consultoria de gestão que pudesse tornar-se amplamente aceite:

[...] um apoio ao funcionamento estratégico, processual e/ou operacional das empresas a partir do exterior e de uma análise externa e interna, onde se incluem as suas respetivas finalidades, por forma a que possam ser colocados ao serviço dos clientes de forma racional, emocional e criativa, um conjunto de meios que permitam consolidar vantagens competitivas de forma pró-ativa e/ou interativa com os diversos fatores do ambiente empresarial, devendo o processo ser conduzido numa lógica de diagnóstico e aconselhamento, mas também de implementação das recomendações propostas, permitindo que este caminho desconhecido inicialmente chegue a resultados com o menor esforço possível, em consonância com os paradigmas racional e emocional, organizacional, concorrencial e do capital (Costa e António, 2015: 10).

A definição apresentada procura contribuir, segundo os autores, para explicar a relação que se estabelece neste tipo de atividade entre cliente e consultor e que permite

relacionar o setor da consultoria de gestão com as interações sociais que são viabilizadas pelos processos estratégicos (e que são estudadas pela ECP). Os autores afirmam que os processos estratégicos em questão compreendem, não só ações, mas também interações, de múltiplos atores estratégicos, que hão-de constituir as unidades básicas da prática e da *praxis*, não da consultora, mas da organização que contratou o serviço de consultoria estratégica (Costa e António, 2015). Três anos antes já estes autores haviam defendido ser importante o estudo do setor da consultoria de gestão, mais concretamente, o processo de transferência de conhecimento e práticas aplicadas pelos consultores às empresas suas clientes, no sentido de se preencher a lacuna entre a teoria e a prática nesta matéria. Os autores defenderam, ainda, que tal iria contribuir para o desenvolvimento de novos saberes no campo da ECP (Costa e António, 2012). Procurarei, por isso, ao longo deste relatório, dar resposta a esta questão, ao estabelecer a ponte entre a ECP e o meu estágio. Relativamente a estudos empíricos, é de destacar a investigação de Costa *et al.* (2014) que aplicaram os conhecimentos da ECP ao estudo da consultoria de gestão, mais concretamente, estudaram o contributo da consultoria de gestão para a estratégia de PME portuguesas. Segundo os autores, a atividade de consultoria permite, designadamente, criar valor nas organizações suas clientes por várias vias: otimização de processos, partilha de conhecimento e de recursos, apoio à definição de um posicionamento estratégico no mercado, inovação, otimização de processos (Costa *et al.*, 2014: 47).

## 6. Ferramentas Estratégicas

O recurso a ferramentas estratégicas é uma das atividades que compõem o *strategizing* (Jarzabkowski e Spee, 2009 b: 2). Os consultores, por exemplo, recorrem a ferramentas estratégicas na sua atividade diária como forma de apoio à tomada de decisão estratégica. Já as consultoras contribuem para a estratégia, designadamente, através do desenvolvimento das suas próprias ferramentas estratégicas.

Clarck (1997) deu uma definição deste conceito: “Ferramentas estratégicas definem-se como «numerosas técnicas, ferramentas, métodos, modelos, enquadramentos,

abordagens e metodologias que estão disponíveis para suportar a tomada de decisão estratégica»<sup>19</sup> (Clarck, 1997 *apud* Jarzabkowski e Spee, 2009 b: 2).

As ferramentas estratégicas também são usadas na Estratégia Tradicional, aliás, a sua grande maioria foi desenvolvida por esta escola de estratégia mas a ECP propõe um olhar sociológico sobre estas ferramentas estratégicas, isto é, enquanto a Estratégia Tradicional se preocupava exclusivamente em saber se os praticantes fazem ou não um uso correto das ferramentas estratégicas, a ECP vai mais além e ainda que querendo aferir do uso efetivo das ferramentas estratégicas quer também saber como é que os praticantes usam ferramentas estratégicas, quais os resultados para o processo estratégico em si decorrentes deste uso e em que medida é que esse recurso a estas ferramentas facilita ou entrava o *strategizing* (Jarzabkowski e Kaplan, 2015: 551).

A ECP procura, ainda, dar resposta a perguntas, tais como: que agentes recorrem a estas ferramentas, quais os contextos em que as ferramentas são usadas, quais as motivações para o recurso a ferramentas estratégicas (Jarzabkowski e Kaplan, 2015: 537) e perceber porque optam os praticantes por determinadas ferramentas estratégicas em detrimento de outras. A ECP já explicou, como vimos anteriormente, quem são os praticantes de estratégia e logo, quem é que usa estas ferramentas; já explicou que são usadas essencialmente em contextos de incerteza e risco. Segundo a ECP, o que leva os gestores a recorrer às ferramentas estratégicas é o facto de estas ajudarem os gestores a analisar racionalmente as mudanças do contexto em que a organização está inserida (por exemplo, alterações na legislação, acontecimentos políticos ou sociais, avanços tecnológicos), e, conseqüentemente, contribuir para uma redução significativa do risco envolvido na tomada de decisão estratégica (Afonía e Chalupský, 2012). Deste modo, poderão constituir a base que possibilita estruturar as atividades de gestão estratégica e permitem dar suporte à transmissão de instruções para o desenvolvimento de microações estratégicas (Chesley e Wenger, 1999;

---

<sup>19</sup>Tradução livre da autora. No original: “*Strategy tools are defined as «numerous techniques, tools, methods, models, frameworks, approaches and methodologies which are available to support decision making within strategic management»*” (Clarck, 1997 *apud* Jarzabkowski e Spee, 2009 b: 2).

Langley, 1989 *apud* Wright *et al.*, 2013: 94). Ao recurso a ferramentas estratégicas, por parte dos decisores estratégicos, ainda se reconhecem desempenhos organizacionais mais elevados (Davenport *et al.*, 2010; Fleisher e Bensoussan, 2007; Jarzabkowski e Spee, 2009; Rigby e Bilodeau, 2011 *apud* Wright, *et al.*, 2013: 94). Para além do mais, a tais ferramentas reconhecem-se potencialidades para apresentar as informações de forma simples e sistemática (Afonía e Chalupský, 2012: 1536 e 1537) o que pode ajudar a estruturar o pensamento.

Como já foi referido, a ECP também propôs uma mudança metodológica face à Estratégia Tradicional.

As ferramentas estratégicas devem ser selecionadas em função quer das necessidades quer dos problemas concretos que o gestor vai sendo chamado a resolver (Chesley e Wenger, 1999 *apud* Wright *et al.*, 2013: 95). Não obstante, a utilidade de uma ferramenta estratégica é relativa (Wright *et al.*, 2013). Muitas ferramentas são reconhecidas como úteis mas não são utilizadas pelos praticantes; a explicação para este paradoxo reside no facto de os gestores tendencialmente preferirem ferramentas mais simples e com múltiplas aplicações, em detrimento de ferramentas com maiores potencialidades mas mais complexas e exigentes (Jarzabkowski e Spee, 2009 b). No fundo, grande parte dos gestores opta por aquelas que são de mais fácil compreensão e utilização, que consomem menos tempo e que envolvem menores recursos (Afonía e Chalupský, 2012).

Também, consoante a fase do processo estratégico em que nos encontramos uma ferramenta pode revelar-se mais ou menos útil (Afonía e Chalupský, 2012). A literatura reconhece as análises das Cinco Forças de Porter e PESTAL como as mais indicadas para a fase de análise/diagnóstico, a análise de cenários para a formulação estratégica e o método dos *Key Performance Indicators* (KPI) para a implementação estratégica (Jarzabkowski e Spee, 2009 b). Contudo, não há uma única solução apontada como ideal para escolher de entre as várias ferramentas estratégicas (Vaara e Whittington, 2012).

Existem alguns potenciais constrangimentos associados ao recurso a ferramentas estratégicas, dos quais se destacam: a possibilidade de poder formatar os gestores para uma certa forma de pensar (Worren *et al.*, 2002 *apud* Wright *et al.*, 2013: 96), limitando a sua

capacidade de desenvolver opções mais criativas; e, além disso, alguns autores defendem que estas ferramentas estratégicas são potencialmente promotoras de entraves ao nível da comunicação, designadamente, entre gestores de topo e gestores intermédios (Grant, 2003 *apud* Jarzabkowski e Spee, 2009 b). Para além destes aspetos, March (2006) defende que as ferramentas estratégicas não devem ser usadas em períodos de incerteza, dado que estas ferramentas estratégicas simplificam demasiado as situações com que os praticantes têm de lidar (March, 2006 *apud* Jarzabkowski e Kaplan, 2015: 538). No entanto, esta última opinião não é partilhada pela generalidade dos autores, muito pelo contrário.

Assim, tendo em conta tudo o que foi apresentado, pode-se dizer que é vital que os gestores dominem as ferramentas de estratégia que têm à sua disposição (Gavetti e Rivkin, 2005; Jarzabkowski e Wilson, 2006 *apud* Wright *et al.*, 2013: 95) para que de cada uma delas possam tirar o maior proveito possível. Por exemplo, o uso de informação errada/imprecisa/inadequada e/ou a omissão de variáveis poderão comprometer os resultados fornecidos pelas ferramentas (Jarzabkowski e Kaplan, 2015).

Em suma, o recurso a ferramentas estratégicas pode revelar-se muito útil e contribuir para tomadas de decisões mais conscientes e informadas contudo, o sucesso da utilização destas ferramentas depende de o praticante de estratégia que a elas recorre ter ou não competência para tal e, também, de o mesmo saber ou não quais as ferramentas mais adequadas a usar para fazer cada análise e quais as características e limitações de cada ferramenta estratégica. As ferramentas estratégicas são um meio, não um fim, servem para fazer análises mas o trabalho estratégico não começa e acaba com o uso de uma ferramenta estratégica.

## **7. Vantagem Competitiva**

A posse de uma vantagem competitiva é o garante da sobrevivência de uma empresa no médio/longo prazo. Em 1989, Henderson defendia que, num contexto de instabilidade, quem “sobrevive” são aqueles que se adaptarem melhor e mais rapidamente às alterações do ambiente e que, simultaneamente, desenvolverem uma “vantagem competitiva única” que



seja “mutuamente exclusiva” da dos demais concorrentes (Henderson, 1989: 140). Para Sharma e Sharma (2015), conseguir uma vantagem competitiva implica fazer algo particularmente bem (eficácia), obtendo melhores resultados do que a concorrência ou detendo algo que a concorrência cobiça mas não sabe como obter.

Um nome incontornável no que à temática da Vantagem Competitiva diz respeito é Porter. Para este guru da Gestão:

A verdadeira vantagem provém, em geral, das diferenças na posição estratégica apoiada por atividades, soluções de compromisso e adaptações personalizadas. (...) quase tudo o que os diretores fazem é uma melhoria das práticas ideais, ou seja, tentar encontrar formas universalmente boas ou universalmente melhores de competir (Michael Porter, 2007: 194).

Uma vantagem competitiva é alcançada através de uma estratégia competitiva (Guerras Martín e Navas López, 2007: 268). Segundo Porter (1980) a estratégia competitiva de uma organização será tanto mais bem-sucedida quanto mais *responsive* for ao ambiente em que a mesma compete. Sendo que a estratégia competitiva se foca na procura da melhor posição para competir na indústria, é preciso apresentar o conceito de posição estratégica e esclarecer que o mesmo só faz sentido se for considerado relativamente aos concorrentes. Esta posição é definida através da opção de uma empresa por uma de entre várias combinações de objetivos e políticas funcionais, apoiando esta escolha na informação que se detém relativamente à estrutura da indústria, aos concorrentes e às circunstâncias da própria empresa (Porter, 1991: 105). Definir uma posição estratégica implica jogar com as forças e as fraquezas da empresa de tal forma que o ambiente se torne mais favorável a si, ou seja, posicionar-se no mercado de maneira que se consiga retirar o máximo benefício da posição competitiva que se escolheu, aproveitando oportunidades que surjam, ao mesmo tempo que se procura minimizar as ameaças vindas do exterior (Porter, 1991).

As estratégias competitivas genéricas que podem ser adotadas pelas organizações podem assumir duas formas: em custos - quando a empresa produz produtos substitutos a mais baixo custo que os seus concorrentes (Carvalho, 2007: 207) - e diferenciação - quando os clientes percebem a oferta de uma organização como diferente da dos seus

concorrentes diretos (Carvalho, 2007: 207). Contudo, destas duas deriva uma terceira, a estratégia de foco (em custos ou na diferenciação) que é uma estratégia de liderança em custos ou de diferenciação que tem a particularidade de não se aplicar ao nível da indústria mas ao nível de apenas um ou vários segmento(s) da indústria (Guerras Martín e Navas López, 2007: 269).

A vantagem competitiva obtém-se mediante a escolha de uma dessas estratégias genéricas simultaneamente com o reconhecimento de um posicionamento no mercado adequado (Canhada e Rese, 2009).

Também a forma como cada empresa define e relaciona as diferentes actividades da cadeia de valor são, segundo Porter (1991) fonte de vantagem competitiva. Estas atividades organizacionais, que devem estar alinhadas com a posição estratégica que se definiu para a empresa, requerem recursos físicos e humanos internos à organização, fazem parte de rotinas organizacionais e requerem conhecimentos e competências para serem executadas (Porter, 1991: 102 e 105). Os recursos conferem flexibilidade organizacional (ao contribuírem para dotar a organização de capacidades de aprendizagem e adaptação em momentos de mudança) que é fundamental quando se compete num ambiente instável e com elevado grau de incerteza (Porter, 1991: 110).

Ao adequar as capacidades internas ao meio envolvente e ao desenvolver “competências distintivas” – forças específicas da empresa que são a base da vantagem competitiva – a empresa pode alcançar rentabilidades superiores (Porter, 1991: 97). Ou seja, por forma a ser superior à concorrência, uma organização pode tentar melhorar o seu desempenho em várias dimensões, designadamente, aumentando a eficiência dos seus processos, oferecendo produtos/serviços de maior qualidade, inovando nos produtos, nos processos ou na gestão e satisfazendo melhor as necessidades dos seus clientes (Carvalho, 2007: 209).

Percebe-se assim que a vantagem competitiva advenha tanto do externo como do interno da empresa (Porter, 1991; Guerras Martín e Navas López, 2007). Não basta, no entanto, deter uma vantagem competitiva. É necessário assegurar que esta é sustentável, ou seja, ela perdura no médio/longo prazo.

A maior transparência (que resultou, entre outros fatores, da abertura dos mercados, do maior acesso a informação, da cada vez maior mobilidade do fator trabalho e de os recursos se terem tornado de mais fácil transação) dos processos e atividades organizacionais fez com que os recursos, que estão na base da competitividade de cada organização, se tenham tornado tendencialmente mais móveis (Costa e António, 2012). Segundo a teoria *Resource Based View* (RBV), devido à referida transparência, as empresas, regra geral, jamais conseguem manter as suas vantagens competitivas no tempo; contrariamente ao expectável, existem, no entanto, empresas que conseguem manter a sua vantagem competitiva. Esta capacidade foi estudada e é explicada à luz da teoria RBV. De acordo com esta teoria, tal capacidade resulta do facto de a vantagem competitiva estar encapotada quer nos comportamentos quer nas interações protagonizadas pelos praticantes (“*micro assets*”) caracterizados por serem “difíceis de discernir e inapropriados para transacionar” (Whittington *et al.*, 2007: 8).<sup>20</sup> Isto é, a teoria RBV contribui para a literatura ao explicar como se formam as vantagens competitivas sustentáveis a partir de um conjunto de recursos internos de uma organização, usados nas diversas atividades organizacionais rotineiras (Porter, 1991).

Segundo Barney (1991: 102), autor da teoria, uma empresa consegue uma vantagem competitiva sustentável quando implementa uma estratégia única que lhe permite criar valor e que tem a característica de não ser imitável pelos concorrentes. Assim, as duas questões base da RBV são assumir que os recursos<sup>21</sup>estratégicos - que têm em comum o facto de serem raros, sem equivalentes estratégicos substitutos, valiosos e imperfeitamente imitáveis<sup>22</sup> (Whittington *et al.*, 2007: 20), detidos/controlados pelas diferentes empresas -

---

<sup>20</sup>Tradução livre da autora. No original: “*hard to discern and awkward to trade*” (Whittington *et al.*, 2007: 8).

<sup>21</sup>No artigo de Barney (1991) recursos da empresa incluem ativos, competências, processos organizacionais, informação, conhecimento, etc.

<sup>22</sup>Importa ainda clarificar o conceito de recursos “imperfeitamente imitáveis”. Um recurso diz-se imperfeitamente imitável verificando-se uma de três hipóteses: ou a organização apresenta “condições históricas únicas” que lhe conferirem acesso exclusivo a um certo recurso; ou gozam de ambiguidade causal; ou, os seus recursos gozam da propriedade de “complexidade social” (Barney, 1991: 107). Enquanto a primeira condição é de fácil compreensão, não requerendo esclarecimentos, as outras duas são mais difíceis de perceber e requerem que os leitores se detenham na leitura e as procure perceber. Existe ambiguidade causal quando não é perceptível (total ou parcialmente), para os atores externos à organização, a relação entre o controlo de certos recursos detidos por uma organização e a vantagem competitiva que estes lhe conferem (Barney, 1991:

não são os mesmos entre empresas (heterogeneidade dos recursos e capacidades) e que a mobilidade destes recursos entre empresas é imperfeita, o que promove a manutenção da heterogeneidade entre empresas ao longo do tempo (Barney, 1991).

A teoria RBV contribui para que as organizações potenciem as suas vantagens competitivas através da identificação de recursos (tangíveis e intangíveis) que possam ser usados para aproveitar oportunidades de tal forma que se consiga obter uma vantagem competitiva (Barney, 1991) sustentável e assim aumentem o seu desempenho organizacional. Contudo, apresenta lacunas que entram a sua aplicabilidade, por exemplo, a falta de estudos empíricos que a suportem, nomeadamente, a um nível micro (Whittington *et al.*, 2007) e que estudem as atividades que concorrem para a formação de tais vantagens competitivas; o facto de marginalizar as atividades desenvolvidas no seio das organizações (que, de resto, são centrais ao seu argumento), por exemplo, ao não identificar as práticas que conduzem a vantagens competitivas (Whittington *et al.*, 2007) e o facto de não conseguir explicar nem como se podem obter recursos valiosos internamente nem de que forma é que estes podem conduzir a desempenhos mais elevados (Johnson *et al.*, 2003 b). Como afirmou Whittington *et al.* (2007: 21) “[...] têm sido poucos os trabalhos que explorem empiricamente as rotinas organizacionais informais e as atividades subjacentes a estratégias competitivas que tenham o nível de detalhe requerido para se avaliar a relevância do argumento de Barney [...] se os investigadores não poderem procurar ou não procurarem identificar as atividades específicas que impulsionam a vantagem competitiva em teoria, a teoria RBV é pouco útil para os praticantes e corre o risco de ser considerada pouco mais do que tautologia.”<sup>23</sup>

---

108 e 109), tornando-se por esta via difícil ou mesmo impossível para a concorrência derrubar esta vantagem competitiva. As práticas, estando interligadas entre si, impossibilitam a análise individualizada de uma prática só (Jarzabkowski e Spee, 2009a) e este é o fator que pode conduzir à ambiguidade causal que, por sua vez, assegura a manutenção de vantagens competitivas sustentáveis. Para esclarecer o conceito de complexidade social dos recursos, Barney (1991) recorre a exemplos apresentados por diversos autores: relações interpessoais entre gestores (Hambrick, 1987 *apud* Barney, 1991), cultura organizacional (Barney, 1986b *apud* Barney, 1991), reputação da empresa junto dos fornecedores (Porter, 1980 *apud* Barney, 1991) e entre os clientes (Klein, Crawford e Alchian, 1978; Klein e Lefler, 1981 *apud* Barney, 1991).

<sup>23</sup> Tradução livre da autora. No original: “[...] there as been little work that has explored empirically the informal organizational routines and activities underpinning competitive strategies in anything like the level of detail required to evaluate the relevance of Barney’s argument. [...] if researchers cannot or will not seek

Ora, a ECP pode contribuir para colmatar esta lacuna ao complementar e validar a teoria RBV. Desde logo porque, como vimos, a ECP estuda as atividades organizacionais e destaca o papel dos recursos humanos na prossecução das mesmas. Depois porque, estuda a prática *in loco* o que lhe permite destacar a importância de um detalhe numa microação estratégica para a definição de um recurso como estratégico (Vaara e Whittington, 2012) assim, pode explicar não só como é que as vantagens competitivas se desenvolvem a um nível interno em detalhes de nível micro mas também como podem ser sustentáveis (Costa e António, 2012).

A ECP é, assim, particularmente útil para validar a teoria RBV, tornando-a operacional para contribuir para as organizações desenvolverem vantagens competitivas sustentáveis e alcançarem mais elevados desempenhos. Para além do mais, segundo Jarzabkowski *et al.* (2015: 6 e 8), uma observação a um nível mais micro poderá permitir desenvolver práticas mais inovadoras que, por sua vez, podem concorrer para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Nesta perspetiva, a ECP contribui para o sucesso e sobrevivência das organizações a médio/longo prazo.



## **Capítulo 2**

### **A Entidade de Acolhimento e o Estágio**

Nesta secção, proponho-me apresentar a empresa em que estagiei, apresentar os objetivos do estágio e descrever as tarefas que me foram propostas realizar e avaliar a minha contribuição para o desenvolvimento das atividades inerentes à rotina da *Stratbond* e o seu contributo para o meu desenvolvimento quer pessoal quer profissional.

## 1) Apresentação da Entidade de Acolhimento<sup>24</sup>

A *Stratbond Consulting, Lda.* é uma microempresa que se dedica à consultoria de gestão, estando, essencialmente, focada em estratégia empresarial. Esta empresa procura diariamente prestar serviços de elevada qualidade e gizar soluções adequadas a cada cliente.

O nome *Stratbond* é composto pelos elementos *strat* (estratégia) e *bond* (elo).

Sob a forma jurídica de sociedade por quotas (tendo dois sócios: o Dr. Mário Brandão, que detém 75%, e a sua esposa, Ivone Silva, com os restantes 25%), a *Stratbond* desenvolve o seu negócio na zona centro do nosso país tendo a empresa presença física em Coimbra (sede) e em Águeda.

A *Stratbond* começou a ser projetada para iniciar a sua atividade em fevereiro de 2011 (mas apenas iniciou oficialmente funções em 2014). Fundada por dois empresários que reconheceram a necessidade de apoiar a nível estratégico as PME portuguesas.

No *site* oficial da empresa estão enunciadas a missão e a visão empresarial, conforme se reproduz em seguida:

- **MISSÃO**

Prestamos serviços de elevada qualidade no âmbito da Estratégia Empresarial. Propomo-nos analisar, desenhar e implementar, em conjunto com os nossos clientes, as melhores e mais inovadoras soluções estratégicas para os seus

---

<sup>24</sup>A apresentação da entidade de acolhimento do meu relatório foi desenvolvida com base numa conversa com o Dr. Mário Brandão, sócio gerente da *Stratbond*, que aconteceu no dia 29 de setembro de 2015 e na informação constante da página *online* da empresa.



negócios ou empresas, pondo ao seu dispor profissionais de qualificação superior, orientados para a obtenção de resultados de excelência. (*Stratbond*, 2016)

- **VISÃO**

“Ambicionamos, através da estratégia, contribuir para transformar a gestão organizacional em algo sublime, gratificante e eticamente responsável.” (*Stratbond*, 2016)

O leque de ofertas de serviços da empresa é vasto: *StratProcess*, *StratFamily*, *StratHub*, *StratInternational*, Planos de Marketing, Planos de Negócios, *StratArche* apoio a candidaturas aos incentivos comunitários, nomeadamente, do Programa Portugal 2020. A *Stratbond* é uma entidade acreditada (pelo Compete 2020) para prestar serviços de consultoria no âmbito dos Vales de Inovação, Empreendedorismo e Internacionalização do Programa Portugal 2020.

Passo agora a descrever sucintamente esta oferta, começando por abordar o serviço que me é mais caro por ter contribuído ativamente para a sua prestação, em termos de elaboração de relatórios para clientes, por via de uma investigação contínua no sentido da melhoria continuada deste produto e da contribuição para uma maior adaptabilidade ao caso concreto de cada cliente.

O *StratProcess* é composto por três fases, que, por ordem cronológica, são as seguintes: *Stratcheck*, *Stratcreation* e *Strat-on-field*. O *Stratcheck* consubstancia-se num diagnóstico estratégico da empresa cliente, em que se fazem análises interna e externa à empresa, recorrendo a ferramentas estratégicas. *Stratcreation* é a fase seguinte. Esta fase tem como principal objetivo a apresentação de soluções de desenvolvimento estratégico para o curto, médio e longo prazo. Mais concretamente, procede-se ao reconhecimento de fontes de vantagem competitiva, avaliam-se ou definem-se de modelos de negócio, formulam-se de opções estratégicas para a empresa cliente e avaliam-se e seleccionam-se opções estratégicas (*Stratbond*, 2016). Na fase denominada *Strat-on-field*, a *Stratbond* apoia e promove a implementação das estratégias acordadas entre a consultora e o cliente. A

monitorização e avaliação estratégica é feita com recurso a ferramentas estratégicas, nomeadamente: o *Balanced Scorecard*. Em cada uma destas fases é elaborado um relatório que é entregue à empresa cliente.

O serviço *StratFamily* presta auxílio aos processos de sucessão quer da propriedade quer da gestão visando assegurar a manutenção da competitividade no decorrer do processo; a empresa oferece, ainda, o serviço *StratHub* que é um serviço que promove a formação de parcerias, e o *StratInternational* que é um serviço de apoio à internacionalização; o *StratArch* é um serviço prestado na área de Arquitetura (*Stratbond*, 2016).

## 2) O Estágio

O estágio curricular visava cumprir um requisito para a obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e decorreu sob a supervisão do próprio sócio gerente, o Dr. Mário Brandão. Para além disso, tinha como objetivo realizar uma aprendizagem sobre a organização e a sua dinâmica de trabalho e, principalmente, sobre as suas atividades na área da gestão estratégica, nomeadamente, fazer análises estratégicas, apoiadas por ferramentas estratégicas, para empresas clientes.

Curiosamente, a *Stratbond* fora exatamente a minha primeira opção no momento de decidir onde fazer o estágio, devido ao particular interesse que a Estratégia despertou em mim logo ao primeiro contacto com a disciplina de Análise Estratégica.

Os objetivos definidos pela *Stratbond* para orientar este estágio foram (de acordo com plano de estágio definido pela entidade de acolhimento):<sup>25</sup>

**Fase 1 (2 semanas):** Início do estágio e adaptação à metodologia de trabalho da empresa;

**Fase 2 (8 semanas):** Integração nas atividades gerais da empresa;

**Fase 3 (7 semanas):** Participação em atividades específicas da empresa, tais como: Planeamento Estratégico, *Stratcheck*, Planos de Marketing, Planos de Negócios, etc...);

---

<sup>25</sup> Informação constante da Ficha de Oferta de Estágio Curricular.

**Fase 4 (1 semana):** Conclusão do Estágio.<sup>26</sup>

Relativamente às tarefas e responsabilidades por mim assumidas, comecei por me integrar na organização e por tomar contacto com as soluções e produtos que a empresa oferece, da sua missão e visão e dos valores que a norteiam.

A seguir, desempenhei tarefas associadas ao Programa Portugal 2020. Nomeadamente, inteirei-me do programa, por via da leitura de legislação (da qual destaco a Portaria n.º 57-A/2015 de 27 de fevereiro), procedi à consulta de documentos disponíveis *online* (nas páginas oficiais do programa) e dediquei-me à recolha, análise e síntese de informação e fui incumbida de organizar um dossiê que compilasse os documentos impressos relativos ao programa. Mais tarde, cheguei a elaborar um pedido de audiência (apresentação das alegações contrárias). Uma tarefa que tinha de realizar diariamente era a verificação de avisos nas páginas oficiais e afins ao Programa Portugal 2020. A estas tarefas seguiram-se a análise e monitorização de candidaturas, estabelecimento de contactos telefónicos e troca de correspondência via correio eletrónico com a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC) e com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP). Com o passar do tempo, foram-me sendo confiadas tarefas cada vez mais exigentes e de maior responsabilidade.

Na segunda parte do estágio, estive alocada exclusivamente ao desempenho de funções de júnior consultora no âmbito do *StratProcess*. Primeiramente, tive de estudar os relatórios semanais produzidos pelos gestores séniores na sequência das suas reuniões semanais presenciais nas empresas clientes por forma a conhecer os quatro clientes que haviam contratado o serviço *StratProcess* e as particularidades de cada caso em específico (negócio, história da empresa e do empresário, cadeia de valor, produtos e serviços, por exemplo). Depois, colaborei na aplicação de variadíssimas ferramentas estratégicas aos casos concretos das empresas clientes da *Stratbond* (que haveriam de constar do primeiro relatório de cada empresa), tendo por base a informação constante dos relatórios semanais

---

<sup>26</sup> No documento referido podia ainda ler-se: “As funções a desempenhar pelo estagiário, incluem apoio ao trabalho administrativo de contabilidade da empresa, gestão do espaço de trabalho e apoio a projetos de consultoria e planeamento estratégico.”

elaborados pelos consultores sêniores e documentos cedidos pelas empresas para fazer análises dos recursos, dos *stakeholders*, por exemplo. Em conjunto com os meus colegas produzimos os quatro relatórios da primeira fase do *Stratbond* - o *Stratcheck* - que se consubstanciava numa análise interna e externa à empresa e numa análise SWOT. Estes relatórios consistiam na base de trabalho da *Stratbond* para prestar o apoio estratégico adequado a cada caso concreto ao fazer o levantamento dos principais problemas identificados. No âmbito destes projetos, participei numa reunião com um cliente e auxiliiei na preparação de reuniões com os clientes. A par desta atividade, colaborei na criação de um manual de procedimentos para a empresa. Na reta final do meu estágio, ainda iniciei a segunda etapa do *SratProcess* - o *Stratcreation* - mas, infelizmente, já não pude acompanhar a conclusão desta fase. Não tive, igualmente, oportunidade de trabalhar diretamente na implementação e monitorização das estratégias mas acompanhei, na medida do possível, este processo, que foi desenvolvido para um cliente com quem os consultores já estavam a trabalhar por altura da minha chegada à empresa, por via da leitura de relatórios e pela análise da ferramenta estratégica, em formato excel, *Balanced Scorecard*.

### **3) Análise Crítica ao Estágio**

A possibilidade de fazer um estágio em que me são colocados problemas reais constitui um desafio e um complemento à formação académica da FEUC.

Se me pedissem para descrever o meu estágio em três palavras, elas seriam: paixão, envolvimento e descoberta. De entre os objetivos que defini para atingir neste estágio destaco: o conhecimento da abordagem ao mercado de trabalho, a aplicação e complemento de conhecimentos adquiridos no curso, a ampliação da minha rede de contactos, a melhoria de competências sociais e de comunicação.

O meu processo de integração foi fácil e rápido graças ao apoio e simpatia dos membros da *Stratteam*. Sente-se um espírito de grupo, de partilha e de entreajuda. Sentimo-nos à vontade para expressar opiniões e fazer críticas construtivas e isso faz-nos sentir

valorizados e com responsabilidade acrescida. É, sem dúvida, um gosto trabalhar nesta empresa! O Dr. Mário Brandão orientou-nos, deu-nos sugestões de melhoria em todos os relatórios para que eu e os meus colegas nos excedêssemos sempre no nosso trabalho. Sinto que contribuí ativamente para a apresentação dos produtos finais da empresa.

As dificuldades sentidas reportaram-se sobretudo ao primeiro contacto com toda a legislação relativa ao Programa Portugal 2020, pois os documentos legais comportavam bastante informação, em textos muito densos e, por vezes, difíceis de analisar e de extrapolar para a realidade da nossa empresa ou do nosso cliente. Para além disso, confrontei-me com a falta de respostas expeditas por parte de entidades contactadas no âmbito do Programa Portugal 2020. Tive necessidade de aprofundar os meus conhecimentos de análise estratégica ao longo do meu estágio, nomeadamente, para saber como aplicar algumas ferramentas estratégicas.

O estágio sem dúvida que promoveu o meu desenvolvimento pessoal e profissional. Penso que melhorei as minhas competências, nomeadamente, ao nível da gestão de tempo e da aptidão necessária ao cumprimento dos objetivos propostos pela *Stratbond*. Ao longo deste estágio, não só confirmei que realmente gosto de trabalhar na área da consultoria como decidi que quero fazer desta profissão o meu futuro. Por isso, este estágio funcionou, para mim, também como um orientador profissional. Sinto-me mais confiante nas minhas capacidades e pronta para entrar no mercado de trabalho. Com este estágio, aprendi que cada cliente é um cliente e que não há soluções feitas. As soluções devem resultar de um processo conjunto e ser construídas à medida de cada um. Percebi ainda que, por vezes, a análise estratégica pode ser bastante subjetiva e levar a diferentes interpretações consoante o profissional que a faz e o seu *background* académico. A minha experiência de trabalho na *Stratbond* foi, portanto, francamente positiva, enriquecedora em todos os aspetos e extremamente gratificante.

Relativamente às aprendizagens no estágio, posso dizer que a partilha regular de conhecimentos e recursos, a análise de casos reais e a autonomia que me foi dada foram determinantes para realizar o meu trabalho com confiança, fazendo-me sentir completamente envolvida na dinâmica da empresa. Foi-me dada também a oportunidade de tecer e sugerir

ideias em momentos de reunião de equipa, o que contribuiu para aumentar as minhas capacidades de comunicação, espírito crítico de análise e de trabalho em equipa. Procurei contribuir regularmente com ideias e partilhar conhecimento. Esforcei-me constantemente por crescer a nível pessoal e profissional e aprender algo novo.

Se, neste momento, me fossem solicitadas algumas sugestões, proporia à *Stratbond* que desse continuidade ao seu processo de aperfeiçoamento do produto *StratProcess* por via da experiência e do *feedback* que for obtendo, quer dos seus clientes quer dos seus consultores; sugeriria ainda que os estagiários passassem a participar em mais reuniões presenciais com o cliente, para terem uma maior perceção do que se passa no seio da empresa cliente pois a simples leitura dos relatórios conduz a perdas de informação. Aconselharia, por fim, que se desse mais atenção às microações dos praticantes da estratégia das empresas suas clientes, no sentido de encontrar vantagens competitivas nas empresas suas clientes e potenciar desempenhos.

O reconhecimento do meu trabalho e dedicação à *Stratbond* culminou mesmo num convite para integrar a bolsa de consultores que está a ser criada na empresa, que me foi lançado no dia 16 de novembro de 2015.

## **Capítulo 3**

### **O estágio e a revisão da literatura**

## Nota Introdutória

Costa e António (2012) reconheceram uma falta de conhecimentos quer sobre as práticas estratégicas levadas a cabo a um nível interno nas empresas, mais concretamente, relativamente à sua definição e adoção (“institucionalização”) quer relativamente aos resultados a nível organizacional que poderão ser alcançados por via destas práticas (Costa e António, 2012: 14). Pretendo, nesta fase do relatório, contribuir para colmatar esta lacuna da literatura. Os autores acrescentam ainda que o estudo das microações e a extração de conclusões a partir desses estudos é importante tanto para a academia como para as empresas. É, ainda, importante que os “detalhes consequentes” do trabalho estratégico sejam aprendidos e adaptados aos contextos organizacionais (Costa e António, 2012: 23).

Há uma clara ligação entre o tema que escolhi e o trabalho desenvolvido no meu estágio e, nesta terceira parte, pretendo demonstrar isso mesmo. Nesta parte do trabalho procederei à análise da ECP em três etapas: A ECP aplicada à *Stratbond*, os contributos potenciais da ECP para as PME e a ECP aplicada às PME clientes da *Stratbond*.

### 1) A ECP aplicada à *Stratbond*

A ECP é endereçada à generalidade das organizações assim, pode ser aplicada a empresas tais como a *Stratbond* ou às empresas suas clientes, também estas PME.

A atividade de consultoria de gestão está diretamente relacionada com esta escola de estratégia, já que as consultoras, enquanto entidades externas às organizações, influenciam a estratégia das organizações suas clientes, nomeadamente, ao apoiarem o funcionamento estratégico, processual e /ou operacional (Costa e António, 2015). Para além disso, nas consultoras trabalham consultores que são praticantes de estratégia que têm como missão estudar as empresas suas clientes, designadamente, a um nível micro organizacional e apoiar a tomada de decisão estratégica com o objetivo de potenciar desempenhos.

No caso concreto da *Stratbond*, os seus consultores séniores passam semanas a visitar clientes e a tentar perceber todos os processos e ações que se desenrolam nas



Capítulo 3 – O estágio e a revisão da literatura

organizações e a ajudar a definir objetivos de longo prazo condicentes com a missão e visão das empresas clientes. Nestas reuniões, os consultores da *Stratbond* falam, nomeadamente, com sócios-gerentes, chefes de produção, colaboradores, entre outros, pedindo que lhes sejam feitos relatos da sua atividade diária e questionando-os relativamente a variadíssimos momentos do quotidiano da organização e dos praticantes. Para além disso, nos momentos de reunião, os consultores da *Stratbond* apresentam aos seus clientes ferramentas estratégicas e depois, em conjunto, aplicam-nas nas várias análises à empresa cliente. Através da proximidade e da partilha de experiência em consultoria, os colaboradores da *Stratbond* procuram ajudar os seus clientes, por via de análises várias que conduzem a um diagnóstico, de aconselhamento e de apoio à definição e implementação estratégicas.

O serviço da *Stratbond* que mais se relaciona com a ECP é o *StratProcess*. Os relatórios que resultam do *StratProcess* fazem um relato da prática e da *praxis* daquelas empresas. O relatório da primeira fase do *StratProcess* promove a reflexão e a sinalização de pontos fracos e de pontos fortes que permitirão reavaliar as práticas da empresa ou pelo menos, tomar consciência de que existem e de potenciais ameaças a minimizar ou mesmo a eliminar e oportunidades a aproveitar. Assim, contribui para que os praticantes de estratégia, designadamente o sócio gerente, adquiram maior consciência das suas ações estratégicas (ou seja, esse relatório, permite uma maior consciência das práticas que são, muitas vezes, informais e mecanizadas), e contribuirá para que reconheçam recursos e competências internos potenciais ao desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Para além do mais, ao ser traçado um perfil e apresentada a história do empresário e passada em revista a história da empresa é possível explicar as experiências/vivências do sócio-gerente que vão determinar/condicionar as opções estratégicas do mesmo. Os segundo e terceiro relatórios do *StratProcess* apoiam a definição de opções estratégicas, avaliação e seleção de estratégias e uma correta implementação das mesmas por forma a obter mais elevados desempenhos.

A vantagem competitiva da *Stratbond* reside justamente na sua prática (diferenciação). A empresa desenvolveu internamente um conjunto de recursos destinados a apoiar os seus clientes ao nível da sua estratégia que lhe permite prestar um serviço ímpar de consultoria; a estrutura dos seus relatórios e as ferramentas estratégicas que usa são

Capítulo 3 – O estágio e a revisão da literatura

exemplos dessa prática. Para além disso, o apoio à implementação e o desenvolvimento de soluções em parceria com o cliente (e à medida do cliente) é também diferenciador do seu serviço. Um último fator diferenciador reside na forma como cada consultor interpreta e dá uso às ferramentas estratégicas.

No sentido de passar a fazer uso da ECP a *Stratbond* pode começar, por, por exemplo, recorrer a uma das metodologias propostas pela ECP para estudar as micro ações estratégicas: elaboração e a aplicação de questionários, leitura de diários, análise de imagens captadas por câmaras de vídeo e posterior reflexão sobre o que se observou. A *Stratbond* pode também propor aos praticantes a recolha ativa de informação no decurso das suas atividades diárias tal como proposto por Johnson *et al.* (2003 a). Para além do mais, sabendo que o recurso a ferramentas estratégicas, por parte dos decisores estratégicos, de forma informada e adequada é potenciador de desempenhos organizacionais mais elevados, a *Stratbond* pode não só continuar a dar a conhecer ferramentas estratégicas nas suas reuniões como até reforçar este processo de transmissão de conhecimento das ferramentas recorrendo a *Powerpoints* e *flipcharts* com informação mais detalhada sobre os prós e contras de cada ferramenta e identificar ferramentas mais adequadas a usar consoante a fase do planeamento estratégico, por exemplo. Os consultores podem ainda focar-se em perceber, consoante o tipo de praticante de estratégia têm à sua frente, que ferramentas é que este terá mais propensão para adotar e concentrar-se no ensino destas por ser mais provável que venham a ser reconhecidas como úteis, no sentido de garantir uma implementação dessas ferramentas pelo praticante mesmo após a cessação do contrato com a consultora.

## 2) Os contributos potenciais da ECP para as PME

A estratégia é importante para todo o tipo de empresas. Contudo revela-se particularmente importante para as PME por estas terem menos recursos – o que requer uma melhor gestão dos mesmos – e serem mais vulneráveis aos impactos do meio envolvente.

Segundo o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) uma PME é uma empresa que preenche os seguintes requisitos: tem menos de duzentos e cinquenta colaboradores e, cumulativamente, o volume de negócios é inferior ou igual a cinquenta milhões de euros ao ano ou o balanço total não ultrapassa os quarenta e três milhões de euros ao ano (IAPMEI, 2007).

As características distintivas das PME face às outras empresas de maior dimensão já foram tipificadas na literatura. Nestas empresas a propriedade e a gestão estão a cargo da mesma pessoa, o sócio-gerente (Yu, 2001; Degrauel, 2012); o planeamento estratégico é, tendencialmente, de carácter informal (Barnes *et al.*, 1998 *apud* Raymond *et al.*, 2013), reativo, desorganizado, considerando-se horizontes temporais mais curtos, face às grandes empresas (Robinson e Pearse 1983, 1984 *apud* Verreyne e Meyer, 2010) sendo que, por vezes, nem existe (Woods e Joyce, 2003; Wasilczuk, 2000; Sexton e Van Auten, 1982 *apud* Degrauel, 2012). O desempenho da organização acaba por ser analisado apenas numa perspectiva financeira (Barnes *et al.*, 1998 *apud* Raymond *et al.*, 2013). Os recursos e competências destas empresas são poucos e, simultaneamente, críticos para o seu sucesso (Degrauel, 2012: 47). Muitas vezes, desconhecem ou subvalorizam as ferramentas estratégicas (McAdam, 2000 *apud* Fonseca, 2011). Ainda que esta caracterização das PME tenha sido feita com base em literatura internacional, as PME portuguesas certamente não apresentam um padrão muito diferente deste que aqui foi apresentado.

Degrauel (2012) destacou a pertinência do recurso à ECP, comparativamente à Estratégia Tradicional, para estudar as PME - em virtude de a ECP privilegiar a procura de soluções para questões concretas e não a mera produção de conhecimento teórico - dado que o tipo de gestão das PME é, tendencialmente, mais reativo (emergente) e pontual que

planeado (deliberado) que, por sua vez, é característico das grandes empresas (Degrauel, 2012: 49).

Baseando-me em toda a informação plasmada neste relatório, passo agora a elencar sete aspetos da ECP que, no meu entendimento e de acordo com o que vim a apresentar até aqui, vêm contribuir para o sucesso das PME portuguesas:

1. Promoção de mais elevados desempenhos organizacionais;
2. Redução de incerteza;
3. Possibilidade de identificar vantagens competitivas sustentáveis;
4. Redução do risco do negócio;
5. Maior propensão para aproveitar oportunidades e minimizar ameaças;
6. Gestão mais eficiente dos recursos;
7. Capacidade de potenciar a criatividade na organização.

### **1) Promoção de mais elevados desempenhos organizacionais**

Ao considerar o desempenho num sentido mais amplo que a escola da Estratégia Tradicional, a ECP preocupa-se não só com o desempenho da organização como um todo mas também com os desempenhos individuais dos praticantes de estratégia, contribuindo com orientações práticas para apoiar as suas atividades estratégicas (Whittington *et al.*, 2007).

Além disso, a ECP contribui, também, para se compreender o sistema estratégico e as suas variáveis (Degrauel, 2012: 54). Deste modo, os praticantes poderão perceber em que medida essas ações concorrem para a formação da estratégia global da organização, possibilitando-lhes refletir *a posteriori* sobre elas e, por esta via, identificar aspetos que possam ser mudados (Whittington, 2006) por forma a se alcançarem melhores posições competitivas e mais elevados desempenhos. Novas aprendizagens feitas pelos praticantes relativamente a como as rotinas se formam e desenvolvem leva a novas e melhores rotinas que produzem mais elevados desempenhos.

Capítulo 3 – O estágio e a revisão da literatura

Nas PME a propriedade não está, geralmente, separada da gestão (Degrauel, 2012) e, assim, o(s) proprietário(s) é(são), quase sempre, o(s) único(s) responsável(responsáveis) pela atividade estratégica que, será condicionada quer pelas capacidades cognitivas quer pelos processos psicológicos deste(s) praticante(s) (Degrauel, 2012), quando esta existe. Muitas vezes, dado que o proprietário acumula várias funções na empresa, acaba por não ter tempo para se dedicar ao planeamento estratégico, relegando para segundo plano esta atividade e, desta forma, comprometendo o desempenho da organização no médio/longo prazo. Perante esta realidade, faz sentido que a ECP proponha que não seja apenas este praticante o fazedor de estratégia, devendo também outros praticantes participar em todo o processo estratégico. Os gestores intermédios e os consultores externos podem apoiar o planeamento estratégico e assegurar uma implementação efetiva das estratégias. O *empowerment* de outros praticantes permitirá uma tomada de decisão mais rápida e informada do que se esta passar unicamente pelo gestor principal.

## 2) Redução de incerteza

O recurso a ferramentas estratégicas permite, designadamente, reduzir a incerteza (Frost, 2003 *apud* Afonia e Chalupský, 2012). De acordo com o supracitado, existem muitas ferramentas estratégicas a que os gestores não reconhecem grande utilidade. Outras, devido à sua complexidade, aos elevados custos que lhes estão associados, ao facto de consumirem muito tempo aos gestores ou serem pouco reconhecidas acabam também por não serem usadas. A outras, ainda que lhes sejam reconhecidas virtudes, por um ou outro motivo revelaram-se ineficientes para quem a elas recorre. É, assim, preciso que as PME sejam sensibilizadas para as potencialidades das ferramentas estratégicas por forma a mudar esta realidade.

Para além do mais, muitas das ferramentas estratégicas e muitos dos modelos (ferramentas) desenvolvidos pela escola de Estratégia Tradicional destinam-se essencialmente a empresas de grande dimensão (Beaver, 2007 *apud* Fonseca 2011) logo, não são úteis às PME. A ECP vem colmatar as lacunas dos modelos e teorias da Estratégia

Tradicional, tornando-os aplicáveis ou dotando-os de maior utilidade (Vaara e Whittington, 2012). Para um gestor de uma PME sem formação em gestão e, muitas vezes, sem qualquer formação de nível superior (mas com muitos anos de experiência) pode ser muito mais útil e motivador usar as ferramentas estratégicas se lhe for explicado como pode usá-las e se lhe forem apresentadas as vantagens decorrentes dessa utilização; isso dar-lhe-á mais confiança para as adotar.

Para as empresas que optam por não implementar um processo estratégico de forma regular nas suas organizações por não reconhecerem ganhos decorrentes da sua utilização face aos custos em que iriam incorrer quer em termos de alocação de recursos humanos quer em termos de tempo. É preciso sensibilizar os gestores das PME para a importância de fazerem planeamento estratégico (algo a que a ECP veio dar uma perspetiva mais abrangente face à Estratégia Tradicional), de forma a convencê-los a priorizar o planeamento face a outras tarefas (Beaver, 2007 *apud* Fonseca 2011). Ao passar a fazer planeamento estratégico (recorrendo a ferramentas estratégicas) o praticante de estratégia de uma PME estará a aumentar a sua informação disponível sobre a empresa, de nível interno e externo, e assim a reduzir a incerteza associada à atividade da empresa (Carvalho, 2007).

### **3) Possibilidade de identificar vantagens competitivas sustentáveis**

Ainda pouco se sabe acerca de como se desenvolvem as vantagens competitivas nas PME (Yu, 2001). Sabe-se, no entanto, que o Planeamento Estratégico é potencialmente promotor de vantagens competitivas (Smith, 1998 *apud* Fonseca, 2011) ao posicionar as organizações no mercado de forma única do ponto de vista estratégico (Sharma e Sharma 2015: 208).

Afonia e Chalupský (2012) e Wright, *et al.* (2013) concordam que em virtude de constituírem uma forma de apoio à tomada de decisões estratégicas, em cenários caracterizados por um elevado nível de incerteza, as análises internas apoiadas por ferramentas estratégicas podem revelar-se a base de uma vantagem competitiva. Também nesta linha de pensamento Carvalho, (2007: 209) reconhece que identificar recursos e

capacidades da empresa através de uma análise interna pode proporcionar à empresa vantagem competitiva.

A ECP complementa e valida a teoria RBV e, juntas, permitem explicar o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis nas organizações. As aprendizagens retiradas do estudo das práticas poderá contribuir para novas competências que se desenvolverão internamente e que poderão revelar-se uma vantagem competitiva.

#### **4) Redução do risco do negócio**

Dado que as PME são mais vulneráveis às ameaças vindas do exterior da empresa, face às empresas de maior dimensão, torna-se crucial analisar a exposição da empresa aos impactos do meio envolvente. Uma constante monitorização do ambiente competitivo apoiada por ferramentas estratégicas contribui para a redução do risco do negócio (Frost, 2003; Aldehayyat e Anchor, 2008 *apud* Afonia e Chalupský, 2012: 1537).

Para os sócios gestores de PME portuguesas que ainda não usam ferramentas estratégicas, o incentivo ao seu uso ou a contratação de uma consultora para apoiar a sua atividade estratégica poderão contribuir para reduzir o risco do negócio.

Um foco nas microações estratégicas poderá permitir perceber como se poderá desenvolver uma vantagem competitiva interna que seja sustentável. A detenção de uma vantagem competitiva sustentável e um bom posicionamento estratégico também permitem reduzir o risco do negócio.

#### **5) Maior propensão para aproveitar oportunidades e minimizar ameaças**

As empresas, atuando num contexto de grande instabilidade, têm de ser capazes de responder de forma célere a alterações que ocorram no ambiente em que operam (Johnson *et al.*, 2003 b) só assim podem aproveitar oportunidades que surjam e evitar (ou minimizar o impacto) das ameaças. Assim, é conveniente monitorizar as atividades dos concorrentes e

Capítulo 3 – O estágio e a revisão da literatura

o meio envolvente usando ferramentas estratégicas. Também a identificação de recursos internos que apoiem o desenvolvimento de uma vantagem competitiva interna proposta pela teoria RBV e apoiada pela ECP permitirá à empresa adequar as suas capacidades internas ao meio envolvente e definir a sua posição estratégica ideal no mercado para aproveitar oportunidades e minimizar as ameaças vindas do exterior.

Segundo Vaara e Whittington (2012) a ECP permite perceber como é que a prática de planeamento estratégico confere uma maior flexibilidade organizacional, necessária para que se aproveitem as oportunidades (Carvalho, 2007) e se antecipem potenciais ameaças.

## **6) Gestão mais eficiente dos recursos**

Quer o planeamento estratégico quer as atividades operacionais exigem recursos (que não abundam nas PME) sem os quais as atividades poderão estar comprometidas (McMillan, 1975 *apud* Degrauel, 2012: 53). Contudo, há quem considere que uma gestão mais eficiente dos recursos e não propriamente a sua posse conduzirá a melhores desempenhos (Edelman, Brush e Manolova, 2005 *apud* Degrauel, 2012: 55). Um foco nas micro atividades estratégicas desenvolvidas no quotidiano das empresas e as sugestões dos trabalhadores e gestores intermédios (conseguida por via de uma descentralização do poder de decisão e um conseqüente aumento da fluidez da comunicação interna) relativamente à forma de alocar os recursos mais eficientemente poderão contribuir para uma utilização mais eficiente dos recursos.

## **7) Capacidade de potenciar a criatividade na organização**

Em princípio, um foco nas atividades é potencialmente mais gerador de criatividade que um foco no desempenho (sentido estrito) organizacional (Maitlis e Lawrence, 2003; Jarzabkowski *et al.*, 2015).

A inovação e a criatividade dependem da pertinência quer das práticas [emergentes] quer dos processos por que opta cada praticante (Dougherty, 1992; Drazin *et al.*, 1999 *apud* Maitlis e Lawrence, 2003: 134) e das próprias características intrínsecas ao praticante de



estratégia. Giraudeau (2008), por exemplo, estudou de que forma é que um planeamento estratégico iterativo é promotor de criatividade (Vaara e Whittington, 2012: 302).

Também a descentralização do poder de decisão é promotora de criatividade (Garud e Karnoe 2001; Shaw *et al.*, 1998 *apud* Jarzabkowski, 2004). Isto é, quando o gestor intermédio contribui para o processo de formulação estratégica, quando exerce funções de mediação entre os operários e o(s) gestor(es) de topo ou, ainda, quando os consultores participam no processo estratégico contribuindo com uma visão externa acerca da organização está a ser promovida a criatividade.

Estas sete virtudes que poderão advir da adoção da ECP podem contribuir em muito para o sucesso a médio/longo prazo das PME. Assim, sugiro que estas considerem a hipótese de dedicarem um pouco do seu tempo a aprofundarem os seus conhecimentos sobre esta temática pois com certeza não será um desperdício de tempo e recursos. Aplicar a ECP ao quotidiano de uma organização permitirá uma reflexão sobre os processos internos da organização que resultará em maior conhecimento sobre a organização para o qual os praticantes trabalham, concorrerá para obter uma melhor posição competitiva e para desempenhos superiores.

### **3) A ECP aplicada às PME clientes**

Foram quatro as PME clientes da entidade de acolhimento que tive a oportunidade de acompanhar na qualidade de estagiária da *Stratbond*: “fábrica de *swimwear*”, “serralharia”, “fábrica de papel” e “produtora de fornos”<sup>27</sup>.

Agora proponho-me estudar, à luz da ECP, estas empresas. Para tanto, baseei-me, em informações constantes das atas das reuniões com os clientes e nos relatórios finais da fase I do *StratProcess*. Contudo, por questões de respeito pela confidencialidade, vou ser comedida na informação relativamente a estas empresas e vou limitar-me a apresentar informação essencial ao estudo dos casos concretos.

---

<sup>27</sup> Nomes fictícios

Capítulo 3 – O estágio e a revisão da literatura

Três destas quatro empresas não sabem quais são as suas vantagens competitivas. Uma das quatro empresas não desenvolvia internamente qualquer ação estratégica não tendo sequer uma missão ou uma visão definidas.

Estas PME têm *a priori* uma vantagem competitiva, a saber: o conhecimento que foi passado ao longo de gerações; resultante de experiências individuais únicas (tais como, falhas cometidas no passado ou coincidências felizes) e que contribuíram para um saber fazer e uma experiência no setor e sobre o próprio negócio que é exclusivo destas empresas e que não pode ser imitado nem é transacionável.

Passarei agora a analisar as quatro empresas clientes da *Stratbond*, procurando responder às supra apresentadas questões fundamentais da ECP. Por forma a sistematizar o meu estudo, apresento as minhas conclusões num quadro, o [Quadro 3].

Estratégia como Prática – Na Senda da Vantagem Competitiva

Capítulo 3 – O estágio e a revisão da literatura

[Quadro 3– A ECP aplicada às PME em estudo]

	“Swimwear”	“Serralharia”	“Produtora de fornos”	“Fábrica de papel”
<b>Nº de Colaboradores</b>	45	49	9	19
<b>Apresentação</b>	A “fábrica de <i>swimwear</i> ” detém uma posição bastante confortável no mercado mas tem vindo a perder quota de mercado e, por isso, contratou o serviço de consultoria da <i>Stratbond</i> ; nenhum dos sócios-gerentes tem formação na área da gestão.	A “serralharia” internacionalizou-se mas, de facto, tem um único grande cliente no mercado para onde se internacionalizou; no mercado doméstico enfrenta grande concorrência. Nenhum dos sócios-gerentes tem formação em gestão.	A “produtora de fornos” tem muitas vendas no exterior, mas em Portugal as suas vendas são muito poucas. Como resolver este problema? Os sócios gerentes não têm formação na área da gestão, devido ao seu <i>know-how</i> global do negócio, fazem com que toda a organização dependa deles.	A “fábrica de papel” tem um sócio gerente formado em gestão que dinamiza visitas de estudo a empresas para conhecer os seus processos no sentido de promover uma melhoria contínua da sua organização. Perante alterações significativas no mercado em termos de concorrência, a empresa decidiu contratar o serviço <i>StratProcess</i> da <i>Stratbond</i> .
<b>Praticantes</b>	4 Sócios-gerentes Consultor externo	4 Sócios-gerentes Consultor externo	2 Sócios-gerentes Consultor externo	2 Sócios-gerentes Consultor externo

Estratégia como Prática – Na Senda da Vantagem Competitiva

Capítulo 3 – O estágio e a revisão da literatura

...	“Swimwear”	“Serralharia”	“Produtora de fornos”	“Fábrica de papel”
<p><b>Prática</b></p>	<p>Uso de <i>Powerpoints</i> e folhas de cálculo para apresentação de informação;</p> <p>Uso de ferramentas estratégicas nas microações rotineiras;</p> <p>Rotina de verificação das atividades de produção;</p> <p>Monitorização da concorrência.</p>	<p>Uso de <i>Powerpoints</i> e folhas de cálculo para apresentação de informação;</p> <p>Uso de ferramentas estratégicas nas microações rotineiras;</p> <p>Acompanhamento do processo de produção;</p> <p>Monitorização da concorrência.</p>	<p>Uso de ferramentas estratégicas pelo consultor externo;</p> <p>Acompanhamento das atividades da produção.</p>	<p>Uso de ferramentas estratégicas nas microações rotineiras;</p> <p>Verificação das atividades da produção por parte dos gestores;</p> <p>Uso de <i>Powerpoints</i>, folhas de cálculo para apresentação de informação;</p> <p>Decisões de paragem de produção para produzir um papel de qualidade diferente para um cliente em particular;</p> <p><i>Team building</i>;</p> <p>Monitorização da concorrência e do meio envolvente externo.</p>

Estratégia como Prática – Na Senda da Vantagem Competitiva

Capítulo 3 – O estágio e a revisão da literatura

...	“Swimwear”	“Serralharia”	“Produtora de fornos”	“Fábrica de papel”
<b>Praxis</b>	<p>Estabelecimento de contactos com fornecedores;</p> <p>Distribuição de tarefas entre sócios-gerentes;</p> <p>Reuniões e interações entre os sócios-gerentes e o consultor externo;</p> <p>Reuniões dos sócios gerentes;</p> <p>Tomada de decisão de candidatura e participação no programa Portugal 2020;</p> <p>Tomada de decisão de contratação dos serviços de consultoria;</p> <p>Apresentação dos relatórios do <i>StratProcess</i> e discussão sobre os mesmos.</p>	<p>Interações entre praticantes e <i>stakeholders</i> da organização;</p> <p>Reuniões e interações entre os praticantes e o consultor externo;</p> <p>Apresentação dos relatórios do <i>StratProcess</i> e discussão sobre os mesmos;</p> <p>Tomada de decisão de contratação dos serviços de consultoria;</p> <p>Tomada de decisão de candidatura e participação no programa Portugal 2020;</p> <p>Formação de parcerias estratégicas;</p> <p>Negociações para compra de um terreno adjacente à empresa para extensão da área da mesma.</p>	<p>Conversas entre sócios-gerentes e os vários <i>stakeholders</i> da organização;</p> <p>Reuniões e interações entre os praticantes e o consultor externo;</p> <p>Interações entre os dois gestores intermédios;</p> <p>Interações entre os sócios-gerentes e os sócios fundadores;</p> <p>Apresentação dos relatórios do <i>StratProcess</i> e discussão sobre os mesmos;</p> <p>Tomada de decisão de contratação dos serviços de consultoria;</p> <p>Formação de parcerias estratégicas;</p> <p>Introdução de processos estratégicos;</p> <p>Negociações para compra de um terreno para a construção de novas instalações fabris.</p>	<p>Conversas dos gestores intermédios com os vários <i>stakeholders</i> da organização;</p> <p>Interações entre gestores;</p> <p>Reuniões mensais com os colaboradores;</p> <p>Reuniões e interações entre os praticantes e o consultor externo;</p> <p>Tomada de decisão de contratação dos serviços de consultoria;</p> <p>Apresentação dos relatórios do <i>StratProcess</i> e discussão sobre os mesmos;</p> <p>Mudanças de padrões de ações e de processos estratégicos.</p>

Estratégia como Prática – Na Senda da Vantagem Competitiva

Capítulo 3 – O estágio e a revisão da literatura

...	“Swimwear”	“Serralharia”	“Produtora de fornos”	“Fábrica de papel”
<i>Strategizing</i>	Dinâmica de trabalho da empresa.	Dinâmica de trabalho da empresa.	Dinâmica de trabalho da empresa.	Dinâmica de trabalho da empresa.
<b>Vantagem Competitiva Atual</b>	Diferenciação do produto - produção de produtos de qualidade superior à concorrência;  <i>Know-how</i> ;  Marcas próprias.	<i>Know-how</i> ;  Diferenciação no serviço prestado e no produto.	<i>Know-how</i> ;  Diferenciação do produto - produção de produtos de qualidade superior à concorrência, o que garante que os seus produtos tenham o dobro do período de vida útil relativamente à concorrência;  Flexibilidade.	O <i>know-how</i> que a empresa detém do produto, sobre a realidade do setor e sobre como movimentar-se no mercado;  Flexibilidade.
<b>Vantagem Competitiva Sustentável Potencial</b>	Estudo de novas formas de potenciar a inovação;  Estudo das atividades internas, à luz da ECP, para identificar recursos promotores de vantagens competitivas internas e obter melhores desempenhos.	Desenvolvimento de um produto inovador e de valor acrescentado graças a uma parceria;  Identificar recursos e capacidades da empresa através de uma análise interna.	Passar a fazer planeamento estratégico;  Identificar recursos e capacidades da empresa através de uma análise interna;  Estudo das atividades internas, à luz da ECP, para identificar recursos promotores de vantagens competitivas internas.	Estudo de novas formas de inovar no produto e das atividades internas, à luz da ECP, para identificar recursos promotores de vantagens competitivas internas;  Usar ferramentas estratégicas para monitorizar a atividade dos concorrentes e encontrar nichos de mercado onde atuar.

Estratégia como Prática – Na Senda da Vantagem Competitiva

Capítulo 3 – O estágio e a revisão da literatura

...	“Swimwear”	“Serralharia”	“Produtora de fornos”	“Fábrica de papel”
<p><b>Em que medida a ECP pode contribuir para melhorar o desempenho organizacional?</b></p>	<p>A contribuição para a estratégia de um praticante externo à organização (consultor) com recurso a metodologia propostas pela ECP e através de análises apoiadas por ferramentas estratégicas pode contribuir para a melhoria das práticas estratégicas; neste caso concreto, uma alteração do modelo de negócio, por exemplo, poderá trazer melhores resultados.</p>	<p>Uma observação <i>in loco</i> das práticas dos gestores séniores poderá demonstrar que têm que desenvolver competências interpessoais, por exemplo, por forma a motivar os trabalhadores.</p> <p>O reconhecimento da necessidade de descentralizar o poder de decisão pelo consultor poderá contribuir para uma melhor comunicação interna e para melhores desempenhos individuais, uma melhoria da comunicação entre polos fabris e maior criatividade.</p> <p>Orientar os praticantes de estratégia.</p>	<p>O sócio-gerente responsável pela estratégia tem que se desdobrar diariamente em múltiplas tarefas muito diferentes entre si; assim, acaba por relegar a Estratégia para segundo plano. Um consultor externo pode contribuir para apoiar as atividades estratégicas da organização.</p> <p>O consultor apoiará a criação de uma missão e uma visão para a empresa. O consultor poderá ainda propor uma nova forma de distribuição de tarefas por forma a que o gestor intermédio tenha mais tempo para dedicar ao processo estratégico futuramente.</p> <p>Dar orientação aos praticantes de estratégia.</p>	<p>Melhoria da comunicação interna entre os gestores intermédios e colaboradores para reduzir conflitos internos (e por esta via conseguir níveis mais elevados de motivação dos colaboradores) por via de uma descentralização do poder de decisão.</p> <p>Uma observação das práticas <i>in loco</i> poderá contribuir para reduzir as diferenças de desempenho existentes entre os dois turnos.</p> <p>Através de uma observação <i>in loco</i> pelos praticantes externos poder-se-á perceber que uma mudança do <i>layout</i> da fábrica levaria a uma redução significativa de desperdícios causados por falta de espaço para manobrar máquinas.</p> <p>Orientar os praticantes de estratégia.</p>

Quadro da minha responsabilidade





## **Conclusão**

Conclusão

Atualmente as organizações enfrentam desafios sem precedentes. Um contexto mais competitivo que nunca, caracterizado por uma grande fluidez e volume de informação, tem obrigado as empresas a adquirir uma flexibilidade tal que lhes permita fazer mudanças constantes em função das alterações do meio em que se inserem, no sentido de se manterem competitivas. Precisam, por isso, de descentralizar o seu processo de decisão. As empresas experienciam um processo de “seleção natural”, já que só as mais bem-sucedidas, quer na formulação quer na implementação estratégicas, sobrevivem (Henderson, 1989). Estas organizações precisam de identificar ou desenvolver vantagens competitivas internamente, pois só assim têm probabilidade de poderem manter essas vantagens competitivas e serem bem-sucedidas.

O presente relatório versou sobre a recente e ainda pouco conhecida temática da ECP. Tentei que o tema do meu relatório estivesse de acordo com o desenvolvimento do meu estágio. O *Startprocess*, por exemplo, tem muitas particularidades que facilmente se associam a esta temática.

As investigações em ECP têm contribuído para a literatura em gestão, nomeadamente, por darem uma visão mais humanizada da estratégia empresarial de inspiração sociológica. Apesar das suas virtudes, muitas críticas ainda lhe são dirigidas. Nesta fase de desenvolvimento da escola da ECP, são, de facto, várias as lacunas da literatura que perduram. De entre elas, a falta de estudos relativamente à ECP em PME e de estudos relativos à influência que os consultores podem exercer sobre as práticas estratégicas das organizações suas clientes. No entanto, é expectável que, num futuro próximo, a ECP possa responder aos *gaps* da literatura e ambiguidades que ainda persistem. Com este trabalho procurei contribuir para a redução destas lacunas da literatura.

A ECP parece-me de grande utilidade para as organizações ainda que considere que a sua aplicação deva ser feita com algum cuidado, dado que esta escola de estratégia ainda enfrenta alguma falta de consistência teórica que pode entravar a efetividade da implementação dos seus conceitos. Ao longo desta investigação, após ter estudado diversos autores, concluo que os diferentes autores usam os mesmos termos para se referir a

Conclusão

realidades parcialmente distintas e que não existem definições consensuais para os conceitos fundamentais da ECP.

Um problema que me parece que poderá advir do foco nas microações é o de, eventualmente, através do estudo das microações, se virem a descobrir os fatores que permitem criar vantagens competitivas nas empresas em resultado de uma ambiguidade causal.<sup>28</sup> Um foco nas microações poderá permitir desvendar a causa ou a relação de causalidade promotora da vantagem competitiva interna que não se conseguia explicar até então e, que por essa mesma razão, era sustentável, isto é, a ECP pode eventualmente anular vantagens competitivas das empresas ao desvendar uma vantagem internamente desenvolvida e até então inexplicável, acabando-se assim com a ambiguidade causal que, mais tarde ou mais cedo (nomeadamente, pela mobilidade de trabalhadores) resulte na perda dessa vantagem competitiva.

O meu estágio curricular permitiu-me ampliar os meus conhecimentos na área da estratégia empresarial e desenvolver, através da prática e da interação com a equipa da *Stratbond*, as minhas competências a nível pessoal e profissional. Sou uma pessoa certamente mais rica por ter passado por esta experiência.

Foi possível perceber que as PME estudadas têm poucos conhecimentos de estratégia, não conhecem as suas vantagens competitivas e, regra geral, não têm um planeamento estratégico formal. No sentido de conseguirem implementar um processo estratégico estruturado e sistemático, parece-me que as PME têm, nomeadamente, de adquirir mais conhecimento sobre cada ferramenta estratégica e alargar o seu portfólio de ferramentas estratégicas.

Ao longo deste trabalho vi-me obrigada a selecionar conteúdos, focando-me apenas nas ideias principais da ECP. Assim, ficou por explorar, por exemplo, o *sensegiving* e o *sensemaking*. Muito mais haveria também a dizer relativamente às ferramentas estratégicas e ao paradoxo que reside no facto de aquelas que são consideradas mais úteis acabarem por

---

<sup>28</sup> Entende-se aqui por ambiguidade causal a existência de uma vantagem competitiva que se desenvolveu internamente sem se saber bem como – em resultado de combinações de ações que foram felizes – e que, por isso mesmo, não permite a sua reprodução pela concorrência.

Conclusão

não ser as mais usadas. Não couberam neste relatório as análises de nível meso e macro organizacionais que também são estudadas pela ECP. Assim, deixo estas sugestões para futuras investigações neste campo.

Creio que consegui, por via da revisão da literatura e da aplicação do conhecimento a casos reais, evidenciar as mais-valias desta escola de estratégia para o quotidiano das organizações, em geral, e das PME em particular.

Concluo este trabalho propondo às PME portuguesas que considerem fazer uso da ECP não apenas para obterem um maior autoconhecimento mas, sobretudo, para alcançarem desempenhos organizacionais superiores a médio/longo prazo e, por esta via, assegurar, a sua perpetuidade.

**Lista de Referências Bibliográficas**  
**e**  
**Webgrafia**

Lista de Referências Bibliográficas

- Afonia, Anna; Chalupský, Vladimír (2012) “The current strategic management tools and techniques: The evidence from Czech Republic” *Economics and Management*. 17(4), 1535-1544.
- Ahearne Michael; Lam Son K.; Kraus, Florian (2014) “Performance of middle managers’ adaptive strategy implementation: The role of social capital” *Strategic Management Journal*. 35(1), 68-87.
- Alves, Rúben (2016) *O Xadrez do Negócio* [imagem da capa]
- Barney, Jay (1991) “Firm resources and sustained competitive advantage” *Journal of Management*. 17(1), 99-120.
- Brelsford, Noelle (2014) *Do Middle Level Managers Contribute To Strategic Development? A Study Of The Practices Of Middle Level Managers In Strategic Renewal*. Tese de Doutoramento em Filosofia. School Of Management, University of South Ampton, United Kingdom. <http://eprints.soton.ac.uk/378257/> [26 de novembro de 2015].
- Canhada, Diego I. D.; Rese, Natália (2009) “Contribuições da «estratégia como prática» ao pensamento em estratégia” *Revista Brasileira de Estratégia*. 2(3), 273-289.
- Carter, Chris; Clegg Stewart R.; Kornberger, Martin (2008b), “S-A-P zapping the field” *Strategic Organization*. 6(1), 107-112.
- Carter, Chris; Clegg Stewart R.; Kornberger, Martin (2008a) “Strategy as practice?” *Strategic Organization*. 6(1), 83-99.

Lista de Referências Bibliográficas

- Carvalho, Fernando M. P. O. (2007) “A Estratégia nas Organizações” in Lisboa, João; Coelho, Arnaldo; Coelho, Filipe; Almeida, Filipe (eds.) *Introdução à gestão das organizações*. Porto: Vida Económica, 181-219.
- Costa, Renato L.; António, Nelson (2012) “A estratégia como prática – A tipologia dos nove domínios” *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. 11(1), 13-25.
- Costa, Renato L.; António, Nelson (2015) “O conceito de consultoria de gestão: uma análise à luz do campo de pesquisa da estratégia-como-prática” *Estudos do ISCA*. Série IV (11), 1-15.
- Costa, Renato L.; Antonio, Nelson; Miguel, Isabel; Martinho, Filipa (2014) “The analysis of the four paradigms of business management consulting in Portugal in the light of the research field of strategy-as-practice” *Advances in Management & Applied Economics*. 4(3), 39-54.
- Degravel, Daniel (2012) “Strategy-as-practice to reconcile small businesses’ strategies and RBV?” *Journal of Management Policy and Practice*. 13(1), 46-66.
- Felin, Teppo; Foss, Nicolai J. (2005) “Strategic organization: a field in search of micro-foundations” *SAGE Publications*. 3(4), 441-455.
- Fonseca, Ana (2011) *As PME em Portugal: reflexões e desafios*. Dissertação de mestrado em Gestão. ISCTE-IUL. <http://hdl.handle.net/10071/4272> [14 de abril de 2016].
- Grant, Robert M. (1991) “The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation” *California Management Review*. 114-134.
- Guerras Martín, Luis A.; Navas López, José E. (2007) *La dirección estratégica de la empresa – Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson Civitas.

- Henderson, Bruce D. (1989) "The origin of strategy" *Harvard Business Review*. 67, 139-143.
- Hodgetts, Richard M. (2007) "Conversa com Michael Porter: A estratégia e a estrutura organizativa" in Porter, Michael E. (eds.) *Estratégia e vantagem competitiva*. Lisboa: coleção Líderes de Gestão, 194.
- Hope, Ole (2010) "The politics of middle management sensemaking and sensegiving" *Journal of Change Management*. 10(2), 195-215.
- Jarzabkowski, Paula (2003) "Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change" *Journal of Management Studies*. 40(1), 23-55.
- Jarzabkowski, Paula (2004) "Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and strategic practices-in-use" *Organization Studies*. 25(4), 529-560.
- Jarzabkowski, Paula; Balogun, Julia; Seidl, David (2007) "Strategizing: The challenges of a practice perspective" *Human Relations*. 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, Paula; Kaplan, Sarah (2015) "Strategy tools-in-use: A framework for understanding «technologies of rationality» in practice" *Strategic Management Journal*. 36(4), 537-558.
- Jarzabkowski, Paula; Kaplan, Sarah; Seidl, David; Whittington, Richard (2015) "On the risk of studying practices in isolation: linking what, who and how in strategy research" *Strategic Organization*. 1-22.
- Jarzabkowski, Paula; Spee Andreas P. (2009a) "Strategy as practice: A review and future directions for the field" *International Journal of Management Reviews*. 11(1), 69-95.



Lista de Referências Bibliográficas

- Jarzabkowski, Paula; Spee, Andreas P. (2009b) “Strategy tools as boundary objects” *Strategic Organization*. 7(2), 233-232.
- Jarzabkowski, Paula; Spee, Andreas P.; Smets, Michael (2013) “Material artifacts: Practices for doing strategy with stuff” *European Management Journal*. 31, 41– 54.
- Jarzabkowski, Paula; Whittington, Richard (2008) “A strategy-as-practice approach to strategy research and education” *Journal of Management Inquiry*. 17(4), 282-286.
- Johnson, Phyl; Huff Anne S.; Balogun, Julia (2003a) ”Three responses to the methodological challenges of studying strategizing” *Journal of Management Studies*. 40(1), 198-224.
- Johnson, G.; Melin, L.; Whittington, R. (2003b) “Guest editor’s introduction. micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view” *Journal of Management Studies*. 40(1), 3-22.
- Korber, Stefan (2010) *Strategy-as-practice - Old wine in new bottles or a promising new approach?*. Tese de Mestrado em Ciências Sociais e Económicas. Universidade de Viena. [http://othes.univie.ac.at/11757/1/2010-10-12\\_0708352.pdf](http://othes.univie.ac.at/11757/1/2010-10-12_0708352.pdf) [22 de dezembro de 2015].
- Maitlis, Sally; Lawrence, Thomas B. (2003) “Orchestral maneuvers in the dark: Understanding failure in organizational strategizing” *Journal of Management Studies*. 40(1), 109-139.
- Mantere, Saku (2008) “Role expectations and middle manager strategic agency” *Journal of Management Studies*. 45(2), 294-316.
- Marietto, Marcio L.; Serra, Fernando A. R.; Sanches, Cida; Meireles, Manuel (2015) “Organizational routines: An analytical argument regarding the structurationist

Lista de Referências Bibliográficas

perspective of strategy as practice” *Business and Management Review*. 4(5), 645-656.

Mintzberg, Henry (1987), “Crafting strategy” *Harvard Business Review*. Julho-Agosto, 66-73.

Mintzberg, Henry; Hunsicker J. Q. (1988) “Crafting strategy” *McKinsey Quarterly*. 3, 71-90.

Mintzberg, Henry; Waters, James (1985) “Of strategies, deliberate and emergent” *Strategic Management Journal*. 6(3), 257-272.

Molina-Azorin, José F. (2014) “Microfoundations of strategic management: Toward micro-macro research in the resource-based theory” *BRQ Business Research Quarterly*. 17(2), Abril-Junho, 102-114.

Nordqvist, M. (2011) “Understanding strategy processes in family firms: Exploring the roles of actors and arenas” *International Small Business Journal*. 30(1), 24-40.

Porter, Michael (1980) “Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability” *Financial Analysts Journal*. July- August, 30-41.

Porter, Michael (1991) “Towards a dynamic theory of strategy” *Strategic Management Journal*. 12, 95-117.

Raman, S. Raghu (2009) “Middle managers' involvement in strategic planning: an examination of roles and influencing factors” *Journal of General Management*. 34(3), 57-74.

Raymond, Louis; Marchand, Marie; St-Pierre, Josée; Cadieux, Louise; Labelle, François (2013) “Dimensions of small business performance from the owner-

Lista de Referências Bibliográficas

- managers's perspective: a re-conceptualization and empirical validation” *Entrepreneurship & Regional Development*. 5(5-6), 468-499.
- Reckwitz, Andreas (2002) “Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing” *European Journal of Social Theory*. 5(2), 243–263.
- Sharma, Vinaya; Sharma, Rajshree (2015) “Strategic management in small and medium enterprises – case study – Durg District Chhattisgarh” *International Journal of Business and Administration Research Review*. 3(9), 208-216.
- Vaara, Eero; Whittington, Richard (2012) “Strategy-as-practice: Taking social practices seriously” *The Academy of Management Annals*. 6(1), 285-336.
- Verreynne, Martie-Louise; Meyer, Denny (2010) “Small business strategy and the industry life cycle” *Small Bus Econom*. 35, 399-416.
- Whittington, Richard (2006) “Completing the practice turn in strategy Research” *Organization Studies*. 27(5), 613-634.
- Whittington, Richard (2011) “Opening strategy: evolution of a precarious profession” *British Journal of Management*. 22, 531-544.
- Wright, Robert P.; Paroutis, Sotirios E.; Blettner, Daniela P. (2013) “How useful are the strategic tools we teach in business schools?” *Journal of Management Studies*. 50(1), 92-125.
- Yu, Tony Fu-Lai (2001) “Toward a capabilities perspective of the small firm” *International Journal of Management Reviews*. 3(3), 185-197.

Golsorkhi, Damon; Rouleau, Linda; Seidl, David; Vaara, Eero (eds.) (2015) *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press. [https://books.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=Rx87NnaK03wC&oi=fnd&pg=PA127&dq=%22strategy+as+practice%22+overview&ots=eHdU2RpQvm&sig=Yvh iwb4uBXfR0PDt9WqaO1aoTOA&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=Rx87NnaK03wC&oi=fnd&pg=PA127&dq=%22strategy+as+practice%22+overview&ots=eHdU2RpQvm&sig=Yvh iwb4uBXfR0PDt9WqaO1aoTOA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) [16 de janeiro de 2016].

IAPMEI (2007): Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação “Definição de PME” <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1790> [6 dezembro 2015].

Moore, K. (28 de março de 2011). *Porter or Mintzberg: Whose View of Strategy Is the Most Relevant Today?*. Acesso a 24 de abril de 2016, disponível em Leadership: <http://www.forbes.com/sites/karlmoore/2011/03/28/porter-or-mintzberg-whose-view-of-strategy-is-the-most-relevant-today/#282563806e36>

Pessoa, Fernando (1926) *Palavras iniciais* Revista de Comércio e Contabilidade. nº 1, 25 jan., <http://gib.ipam.pt/webdisciplinas/documentos/20061009212315.pdf> [12 de dezembro de 2016].

Stratbond (2016) “Missão”

<http://www.stratbond.com/?lg=pt&pg=mission#pg3> [15 de janeiro de 2016].

Stratbond (2016) “Serviços - *StratProcess*”

<http://www.stratbond.com/?lg=pt&pg=process#pg4> [15 de janeiro de 2016].

Stratbond (2016) “Visão”

<http://www.stratbond.com/?lg=pt&pg=vision#pg3> [15 de janeiro de 2016].

Strategy as Practice (2010) “Strategy as Practice International Network”

[www.s-as-p.org/](http://www.s-as-p.org/) [18 de outubro de 2015].

Tsoukas, Haridimos (2010) “Practice, strategy making and intentionality: a Heideggerian onto-epistemology for strategy as practice” in Golsorkhi, Damon; Rouleau, Linda; Seidl, David; Vaara, Eero (eds.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 47 – 62.

[https://books.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=Rx87NnaK03wC&oi=fnd&pg=PA127&dq=%22strategy+as+practice%22+overview&ots=eHdU2RpQvm&sig=Yvhiwb4uBXfR0PDt9WqaO1aoTOA&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=Rx87NnaK03wC&oi=fnd&pg=PA127&dq=%22strategy+as+practice%22+overview&ots=eHdU2RpQvm&sig=Yvhiwb4uBXfR0PDt9WqaO1aoTOA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) [16 de janeiro de 2016].

Whittington, Richard; Johnson, Gerry; Langley, Ann; Melin, Leif (2007) *Strategy as practice: Research directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press.

[http://www.ipaa.ir/files/site1/pages/whittington\\_\\_strategy\\_as\\_practice%3B\\_research\\_directions\\_and\\_resources.pdf](http://www.ipaa.ir/files/site1/pages/whittington__strategy_as_practice%3B_research_directions_and_resources.pdf) [2 de maio de 2016].