

O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Isabel Nicolau

ISCTE, Setembro de 2001

Refª: 01 – 01
20.09.2001

INDEG/ISCTE

Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial
Av. Prof. Aníbal Bettencourt – Campo Grande – 1600-189 Lisboa
Tel:217826100 FAX 217938709

O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Isabel Nicolau¹

Introdução

Estratégia é hoje uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial e encontra-se abundantemente presente quer na literatura da especialidade, quer nos textos mais comuns, mesmo de âmbito jornalístico. À primeira vista parece tratar-se de um conceito estabilizado, de sentido consensual e único, de tal modo que, na maior parte das vezes, entende-se ser escusada a sua definição.

Contudo, um pouco de atenção ao sentido em que a palavra é usada permite, desde logo, perceber que não existe qualquer uniformidade, podendo o mesmo termo referir-se a situações muito diversas. Se para uma leitura apressada esse facto não traz transtornos, para o estudante destas matérias e mesmo para os gestores têm por função definir ou redefinir estratégias e implantá-las nas organizações, a definição rigorosa do conceito que têm de operacionalizar é o primeiro passo para o êxito dos seus esforços.

Procura-se, aqui, fazer um levantamento, certamente não exaustivo nem o único possível, da diversidade das definições do conceito de estratégia, dos processos de formação da estratégia e dos sentidos em que o conceito é vulgarmente usado.

¹ Docente do ISCTE

1. As definições do conceito

As definições do conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as referem. Existindo, embora, convergência em alguns aspectos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objecto de abordagens muito diversas que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento. Como afirma Hambrick (1983), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso.

Algumas definições elaboradas ao longo de três décadas (quadro 1) revelam implícita, ou explicitamente, pontos de convergência e também algumas divergências ou formas específicas de abordagem do problema:

As convergências

Todas as definições de estratégia assentam na **inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente** que, se por um lado representa uma condicionante à sua actividade, por outro, lhe oferece oportunidades que importa aproveitar. É esta relação entre organização e envolvente que dá sentido ao conceito de estratégia.

Não é objecto de controvérsia a importância das decisões estratégicas para o **futuro das organizações** nem o papel que, por esse facto, os responsáveis desempenham na sua concepção e elaboração.

Concorda-se também, em geral, que as estratégias se podem estabelecer ao nível da **organização** ou ao nível de **actividades** específicas desenvolvidas no seu seio, e que todas as organizações têm subjacente ao seu comportamento uma estratégia **implícita** ou **explícita**. Contudo, estratégias **planeadas** diferem de estratégias **realizadas**.

Para além destes aspectos gerais, a convergência é reduzida.

Quadro 1 - Algumas definições de estratégia na literatura de gestão empresarial

Autores	Definição de estratégia	Componentes	Processo racional/analítico	Processo negociado	Processo aprendizagem	Responsabilidade e da decisão
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objectivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adopção das acções adequadas e afectação de recursos para atingir esses objectivos	-objectivos -meios -afecção de recursos				Ao mais alto nível da gestão
Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965) Andrews (1971)	Estratégia é o padrão de objectivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objectivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.	-objectivos -meios	X Nem sempre existe formalização do processo			A estratégia emerge da liderança formal da empresa.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema .	-meios: -produtos/mercado -vector crescimento -vantagem competitiva -sinergia	X			Conselho de Administração
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação actual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objectivos e acções a tomar para atingir esses objectivos).	-Definição do negócio -Características da “performance” -Afectação de recursos -Sinergia	X Todas as empresas têm estratégias passadas ou presentes, mas só algumas têm planos explícitos para o futuro			Administração
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objectivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objectivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objectivos sejam atingidos.	-Objectivos -Meios	X			Ponto de vista do dirigente máximo

Hofer & Schandel (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objectivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente Supõe: a descrição dos padrões mais importantes da afectação de recursos e a descrição das interacções mais importantes com o meio envolvente.	-Meios	X Algumas organizações não têm estratégias explícitas			Administração
Autores	Definição de estratégia	Componentes	Processo racional/analítico	Processo negociado	Processo aprendizagem	Responsabilidade da decisão
Porter (1980)	Estratégia competitiva são acções ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.		X			Administração
Jauch e Glueck (1980)	Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objectivos básicos da empresa são atingidos.		X			Administração
Quinn (1980)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objectivos, as políticas e a sequência de acções num todo coerente.	-Objectivos -Meios			X	
Thietart (1984)	Estratégia é o conjunto de decisões e acções relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objectivo.	-Meios -Afectação de recursos	Processo racional técnico-económico	Processo político de identificação dos actores internos e externos em presença e avaliação do seu poder de influência com vista a encontrar uma base de negociação.		
Martinet (1984)	Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as actividades e a configuração da empresa.		X	Processo político de negociação		Núcleo estratégico ligado ao poder pela responsabilidade da gestão ou pela propriedade

Ramanantsoa (1984)	Estratégia é o problema da afectação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa	-Afectação de recursos	X			
Mintzberg (1988a)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.				X	
Hax e Majluf (1988)	Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objectivos de longo prazo, programa de acções e prioridade na afectação de recursos.	-Objectivos -Meios -Afectação de recursos	X			

As divergências

O conjunto de definições referido revela, explicitamente, algumas diferenças quanto ao âmbito do conteúdo do conceito utilizado.

O conceito de estratégia é frequentemente utilizado no sentido militar. Neste sentido exclui a escolha dos fins pertencente ao domínio político ao mais alto nível e dos planos detalhados para os atingir (táctica). Próximo deste sentido, em gestão empresarial, alguns autores separam a definição dos objectivos e a formulação da estratégia. Estratégia é então "a principal ligação entre fins e objectivos e políticas funcionais de vários sectores da empresa e planos operacionais que guiam as actividades diárias" (Hofer e Schendel, 1978: 13), isto é, compreende a escolha dos meios e articulação de recursos para atingir os objectivos (Hofer e Schendel, 1978; Thietart, 1984), que pode tomar a forma de um "plano unificado, compreensivo e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente" (Jauch e Glueck, 1980: 12).

Um ponto de vista mais alargado do conceito é partilhado por outros autores, que consideram os objectivos inseparáveis da definição de políticas e das acções organizadas com vista a atingi-los. Neste sentido, estratégia é a determinação dos objectivos de longo prazo, das políticas e acções adequadas para os atingir e a correspondente afectação de recursos, isto é, a estratégia compreende a definição dos objectivos e dos meios, conforme Chandler (1962); Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965); Ansoff (1965); Katz (1970); Andrews (1971); Steiner e Miner (1977), Hax e Majluf (1988); Quinn (1980).

As definições de estratégia revelam ainda, diversidade nos aspectos em que cada autor dá ênfase especial. Assim, o processo de tomada de decisão, isto é, a definição de regras de decisão em condições de desconhecimento parcial, é particularmente acentuado por Ansoff (1965); a afectação de recursos constitui o centro do problema para Ramanantsoa (1984), enquanto a indústria, área principal em que a concorrência ocorre, é fundamental em Porter (1985).

Numa perspectiva diferente, Thiétart (1984) e Martinet (1984) dão relevo aos actores envolvidos, preocupando-se com *quem* define a estratégia. Preconizando uma atitude activa de constante adaptação aos desafios externos, Mintzberg (1987,1988,1988a, 1990) centra-se nas decisões e acções que se vão desenvolvendo para fazer face ao meio envolvente.

Esta diversidade de definições, umas mais restritas outras mais abrangentes, que se centram ou não em certos aspectos particulares, levantam a questão de decidir qual a perspectiva considerada mais pertinente para o estudo destas matérias.

Dois aspectos são particularmente importantes:

- O primeiro é que a estratégia, conforme já foi referido diz respeito ao **futuro da empresa**;
- O segundo é que na gestão das organizações, os processos de definição dos objectivos, dos meios e das formas dos atingir, bem como a sua concretização na prática, não podem ser desligados, mas devem ser pensados como um conjunto de **processos integrados** e coerentes. A perspectiva militar é, deste ponto de vista muito limitada. A vantagem de partir de uma definição mais abrangente como a de Chandler(1962), ou de Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965) e de Andrews(1971) parece mais apropriada quando a perspectiva é de abordagem interligada entre formulação e implantação da estratégia.

2. A formação da estratégia

Intimamente ligados às definições do conceito de estratégia, estão os processos que lhe dão origem. A forma como as estratégias surgem e se implementam não é um processo idêntico em todas as organizações, resultando antes de uma conjugação de factores externos (características e condições do meio envolvente) e de condições internas (dimensão, capacidades materiais e humanas, organizacionais), que configuram cada situação particular.

Apesar do carácter contingencial do problema, que tem originado uma substancial proliferação de abordagens, podemos, de uma forma ampla, considerar, no essencial, três linhas básicas:

- a formação da estratégia como um processo racional e formal,
- a formação da estratégia como um processo negociado
- a formação da estratégia como um processo em construção permanente.

A formação da estratégia como processo racional e formal

A concepção predominante na literatura entende a formação da estratégia como um processo que se desenvolve através de uma série de etapas sequenciais, racionais e analíticas e envolve um conjunto de critérios objectivos baseados na racionalidade económica para auxiliar os gestores na análise das alternativas estratégicas e tomada de decisão. O plano, estrutura através da qual o processo se formaliza, conduzindo à explicitação das estratégias aos vários níveis da empresa, é o instrumento fundamental para uma gestão de sucesso (Learned, Christensen, Andrews e Guth, 1965; Andrews, 1971; Steiner e Miner, 1977; Hoffer e Schendel, 1978; Jauch e Glueck, 1980; Porter, 1985).

Reconhecendo, embora, que muitas empresas possuem estratégias implícitas que podem ser simples e lineares ou subtis e indirectas, acentuam as vantagens de as tornar explícitas através do plano. "O planeamento estratégico proporciona uma estrutura unificada através da qual os gestores podem tratar os principais problemas da empresa, identificar mais facilmente novas oportunidades, avaliar as forças que podem ser potenciadas e as fraquezas que devem ser corrigidas" (Steiner e Miner, 1977: 32) ou ainda, com afirmação de Katz (1970: 205), "o processo de determinação da estratégia cria a oportunidade para as pessoas com diferentes objectivos pessoais ultrapassarem essas diferenças e estabelecerem objectivos que desejam prosseguir. Sem uma clara definição de estratégia, os compromissos de longo prazo são difíceis de coordenar através de compromissos de curto prazo. Os recursos são obtidos e afectados numa

base *ad-hoc*. A situação estratégica é estabelecida sem que ninguém tenha exercido uma escolha consciente”.

A formação da estratégia como um processo negociado

Concebendo a empresa mais como um corpo social do que como uma unidade técnico-económica, outros autores consideram que só as pessoas têm objectivos e por isso a formação da estratégia é um processo de negociação entre grupos sociais internos à empresa, o que constitui uma restrição à racionalidade económica (Cyert e March, 1963; Simon, 1976), ou com actores relevantes do meio envolvente (Murray, 1978).

Não negando o processo racional, Thietart (1984) e Martinet (1984) valorizam também o papel dos actores intervenientes, acentuando a importância da inclusão da dimensão social e política no processo de formação da estratégia. O plano será, assim, um instrumento auxiliar mas secundário. O processo de negociação e a sua aceitação pela estrutura organizacional são os aspectos mais importantes a considerar na formação da estratégia (Thietart, 1984).

As diferenças essenciais entre a concepção da estratégia como um processo racional e a concepção como um processo social e político são evidenciadas pelo esquema proposto por Hofer e Schendel (1979) conforme fig. 1 e fig. 2. No essencial, no primeiro caso, é dado especial relevo à análise objectiva do meio envolvente e dos recursos e capacidades internas, de cujo confronto resultarão as estratégias possíveis. Os sistemas de valores são factores seguidamente a ter em conta na escolha entre as alternativas propostas. Inversamente, no segundo caso, os sistemas de valores internos e externos são os factores determinantes na definição das estratégias desejáveis e as condições do meio envolvente, bem como os recursos e capacidades internas, são os factores condicionantes da escolha final.

Fig. 1 - Formação da estratégia como um processo racional

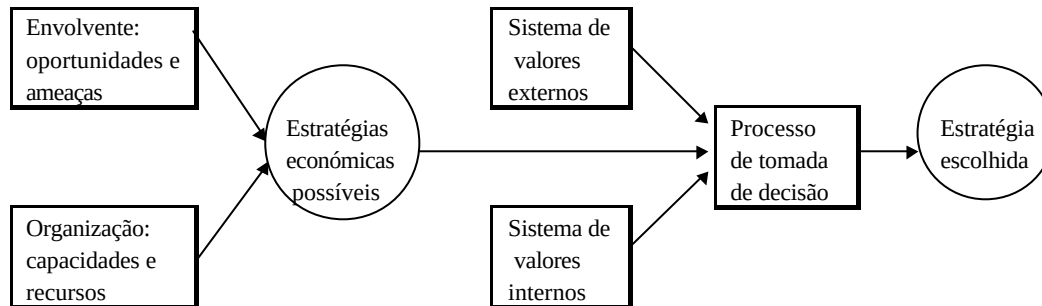
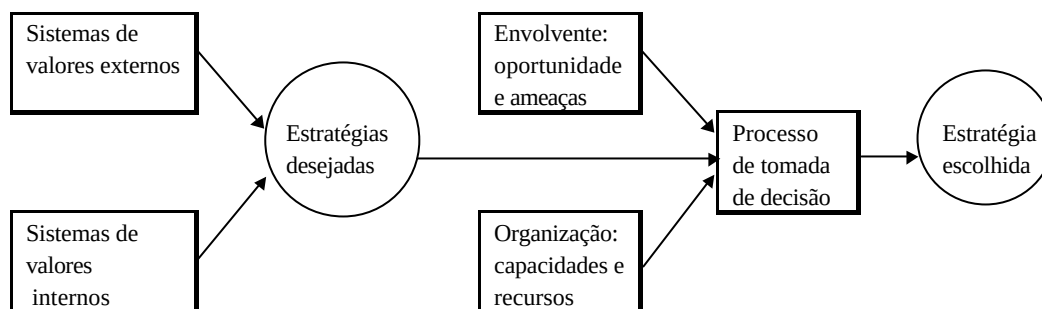


Fig. 2.2 - Formação da estratégia como um processo negociado



Fonte: Adaptado de Hofer e Schendel (1979: 99)

A formação da estratégia como um processo em construção permanente

A formação da estratégia é um processo complexo que as perspectivas anteriores não descrevem em todas as suas dimensões. O sistema de planeamento formal centra-se em factores quantitativos e subvaloriza os aspectos qualitativos (comportamentais e organizacionais), enquanto a abordagem comportamental aprofunda as relações psico-sociológicas de poder e comportamentos no processo de formação da estratégia.

Contudo, em certas organizações ou em determinados contextos de alterações profundas e imprevisíveis do meio envolvente, a estratégia não se desenvolve através de processos claros, ordenados e controlados nem se encontra explícita (ou integralmente explícita) em qualquer documento. Vai-se formando através da aprendizagem sobre a envolvente, capacidades internas da organização e a forma apropriada de estabelecer uma relação entre elas. As acções que se vão desencadeando, cujas implicações para o futuro não se conhecem à partida, tenderão a desenvolver uma convergência de comportamento que configura uma estratégia.

Esta perspectiva foi introduzida por Lindbloom (1959), mas desenvolveu-se com Quinn (1980, 1988), com a noção de "incrementalismo lógico", em que se pressupõe a existência de um actor ou de um núcleo central que controla e dá lógica ao processo: "A estratégia envolve forças em tão grande número e dimensão e tão vasta combinação de poderes que ninguém pode prever os acontecimentos em termos probabilísticos. Então a lógica indica que se deve proceder com flexibilidade e experimentalmente, partindo de conceitos vastos para acções específicas, retardando estas tanto quanto possível, com vista a reduzir a incerteza e beneficiar da melhor informação disponível. Este é o processo do incrementalismo lógico...É um processo consciente, propositado e pró-activo, uma boa gestão" (Quinn, 1988: 104). A formação da estratégia como um processo em construção permanente é também partilhada por Mintzberg (1985, 1987, 1988, 1990a), ao definir a estratégia como um fluxo consistente de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

Embora apresentadas de forma separada, estas abordagens não se podem considerar como alternativas, excluindo-se mutuamente. Na prática, a formação da estratégia nas organizações pode incluir, simultaneamente, os três processos. Pode passar pelo esforço de racionalização e planeamento estratégico, seguir um processo de negociação com os actores internos e externos que o torne aceitável e ser suficientemente flexível para não desprezar o processo de aprendizagem.

3. Diversos sentidos para o conceito de estratégia

A diversidade de perspectivas no estudo das estratégias empresariais tem conduzido a que o conceito de estratégia se apresente na literatura da especialidade com múltiplos sentidos, nem sempre devidamente clarificados e que correspondem a formas particulares de abordar a questão e de operacionalizar o conceito. Assim, será útil repescar alguns sentidos a que o conceito de estratégia geralmente aparece ligado.

Estratégias planeadas versus estratégias realizadas

Subjacente às definições de estratégia está, implícita ou explicitamente, uma dimensão temporal que dá sentido à relação entre empresa e meio envolvente. A forma como a dimensão temporal é associada ao conceito de estratégia é objecto de alguma controvérsia que as diferentes perspectivas sobre o processo de formação deixam desde logo adivinhar.

Alguns autores concebem a estratégia como um meio de configurar uma *relação futura* entre a empresa e o meio envolvente, isto é, planos capazes de antecipar a mudança de modo a fazer face aos desafios do meio envolvente. Neste sentido, estratégia é a determinação dos objectivos básicos de longo prazo (Chandler, 1962); o forjar de missões da empresa (Steiner e Miner, 1977); o problema da afectação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa (Ramanantsoa, 1984); conjunto de decisões que revela a vontade da organização em termos de objectivos de longo prazo (Hax e Majluf, 1988) ou ainda “o principal instrumento que os gestores usam para conceber o rumo do seu negócio” (Newman, Logan, Hegarty, 1989: 17).

Alternativamente, estratégia pode ser entendida como a *relação existente* entre a empresa e o meio envolvente, isto é a posição adquirida pela empresa que resulta de acções passadas e que Katz (1970) designa por “posição estratégica”. Neste sentido, as estratégias são “um padrão num fluxo de decisões”, isto é, um padrão de comportamento deduzido das decisões tomadas que exprimem a actual relação entre a empresa e o meio envolvente (Mintzberg e Waters, 1985; Mintzberg, 1988) e que só se serão plenamente conhecidas depois de realizadas.

Estratégias *planeadas* e estratégias *realizadas* são duas formas diferentes de abordagem que não são incompatíveis, mas antes complementares. Por um lado, uma perspectiva histórica é útil quando se trata de entender os caminhos efectivamente percorridos independentemente da existência de intenções e planos previamente estabelecidos. Certas estratégias planeadas não chegam a ser ou só são parcialmente implementadas e certas orientações de decisões organizacionais não resultam de plano previamente estabelecido ou ocorrem apesar do plano. Por outro lado, uma concepção da estratégia virada apenas para o entendimento passado não é suficiente do ponto de vista da gestão. Perspectivar o futuro dos negócios é uma das tarefas que reconhecidamente cabe aos gestores, quer daí resulte um plano explícito ou não.

Deste modo, "a formação da estratégia torna-se um balanço delicado entre aprender do passado e traçar novas direcções que conduzam a organização para um estágio futuro, tendo em conta a sua conduta passada" (Hax e Majluf, 1988: 104).

Estratégias deliberadas versus estratégias emergentes

Uma outra questão subjacente à formação das estratégias nas empresas é o grau em que as estratégias realizadas resultam de acções conscientemente planeadas que se realizam conforme previsto. A posição estratégica duma empresa pode resultar ou não do cumprimento integral de planos anteriormente estabelecidos.

Procurando explorar esta relação, Mintzberg e Waters (1985) propõem a classificação das estratégias realizadas em *deliberadas* e *emergentes*. Estratégias *deliberadas* são as que se realizam tal como foram explicitamente planeadas, através de um processo controlado; estratégias *emergentes* são padrões de acções consistentes realizadas apesar de (ou na ausência de) intenções.

Enquanto a primeira definição se centra na direcção e controlo da empresa, a segunda liga-se à noção de aprendizagem - a partir de uma acção desencadeada é possível obter efeitos de "feed-back" que são considerados em acções seguintes e o processo continuará de forma a que a convergência das acções realizadas configure uma estratégia. As estratégias emergentes tanto podem ser geradas por um actor ou núcleo

central como a partir das estruturas da organização a qualquer nível. "Podem desenvolver-se de todas as formas menos usuais, à medida que as pessoas interagem, aprendem, se ajustam mutuamente, lutam e desenvolvem consensos" (Mintzberg, 1990a: 152).

Contudo, a realidade é mais complexa. Estratégias puramente deliberadas e puramente emergentes são situações extremas, entre as quais se situam as estratégias correntemente realizadas.

Estratégias implícitas versus explícitas

Grande parte da literatura ocupa-se essencialmente da metodologia através da qual as estratégias se devem formar, explicitar, divulgar e interiorizar na organização com vista ao sucesso da sua implantação. Contudo, conforme já se referiu, não é objecto de controvérsia a existência de estratégias não explícitas. Na hipótese de que o comportamento humano normal é racional e propositado, todas as empresas têm estratégias que, por diversas razões, podem permanecer total ou parcialmente implícitas.

Com efeito, em muitas empresas, a formação e o desenvolvimento da estratégia estão ligados não ao planeamento formal, mas ao pensamento estratégico - visão empresarial criativa da empresa e do meio envolvente - ou à tomada casuística de decisões que representam respostas efectivas a oportunidades e problemas inesperados. A estratégia tende, desta forma, a existir sem planeamento e mais ligada ao vigor empresarial dos chefes (Gluck, Kaufman, Walleck, 1982). Esta situação é muito comum em empresas de pequena e média dimensão que são geralmente conduzidas pelos empresários, chefes carismáticos que, baseando-se na experiência e no conhecimento da organização e do meio envolvente, reagem às alterações ou procuram antecipá-las.

Mesmo existindo planeamento consciente, o processo nem sempre é levado tão longe que uma decisão clara e de consenso permita a sua publicação e difusão permanecendo, neste caso, pelo menos parcialmente implícita (Andrews, 1971).

A existência de estratégias explícitas é ainda dificultada pelo grau de difusão desejável em relação ao exterior, nomeadamente à concorrência. As estratégias efectivamente planeadas tendem a ter divulgação e compreensão restrita, permanecendo parcialmente implícitas para o observador externo (Hambrick, 1980; Hax e Majluf, 1988). A falta de explicitação não significa, portanto, a ausência de estratégia, mas põe alguns limites ao seu estudo. O observador pode deduzir das acções passadas os fins e as políticas seguidas, mas dificilmente pode deduzir desse comportamento a estratégia para o futuro. Quando muito pode vislumbrá-la através dos caminhos que observa estarem a ser percorridos.

Conclusão

Quando nos referimos às estratégias empresariais, a clarificação dos fenómenos que se pretendem abranger é muito importante. Identificar e estudar estratégias empresariais implica que se tenha bem presente o objectivo a atingir. Se partirmos da ideia de estratégias explícitas, os planos e documentos escritos são, provavelmente as fontes fundamentais a analisar. Se, pelo contrário, consideramos que apesar dos planos ou na ausência deles o que interessa são as estratégias efectivamente seguidas, provavelmente socorrer-nos-emos de outras vias porque estamos perante estratégias implícitas que podem ser deliberadas ou emergentes. Podemos ainda interessar-nos pelo posicionamento estratégico da empresa no actual contexto ou avaliar a estratégia perante o futuro. O conceito pertinente de estratégia será o que melhor servir os objectivos a atingir e destes depende também a forma mais adequada de sua operacionalização e medida.

Do ponto de vista da formulação e implantação da estratégia, como foi já referido, uma definição do conceito que englobe integradamente todo o processo é particularmente útil na gestão empresarial.

Referências Bibliográficas

ANSOFF, I., 1965, *Estratégia Empresarial*, McGraw-hill, S. Paulo, 1977,(Trad. ed. 1965).

CHANDLER, A., 1962, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA.

- CYERT, R.M. e J.G. MARCH**, 1963, *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N.J.
- GLUCK, F.; S. KAUFMAN e A.S. WALLECK**, 1982, "The four phases of strategic management", *The Journal of Business Strategy*, vol.2, nº3, p. 9-21
- HAMBRICK, D. C.**, 1980, "Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research" *Academy of Management Review*, vol. 5, nº. 4, p.567-575.
- HAX, A. C. e N. S. MAJLUF**, 1988, "The concept of strategy and strategy formation process", *Interfaces*, vol.18, no.3, p. 99-109.
- HOFER, C. W. e D. SCHENDEL**, 1978, *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Company.
- JAUCH, L.R. e W.F. GLUECK**, 1980, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, 5ª ed., 1988.
- KATZ, R. L.**, 1970, *Cases and Concepts in Corporate Strategy*, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- LEARNED, E. P.; C. R. CHRISTENSEN; K.R. ANDREWS e W.D. GUTH**, 1965, *Business Policy, Text and Cases*, Richard D. Irwin.
- LINDBLOOM**, 1959, "The Science of Muddling Through", *Public Administration Review*, vol 19, no.2 p. 79-88.
- MARTINET, A. CH.**, 1984, *Management Stratégique: Organisation et Politique*, McGraw-Hill.
- MINTZBERG, H.**, 1987, "Stratégie et artisanat" *Harvard l'Expansion*, no. 47, Hiver, p. 94-104.
- MINTZBERG, H.**, 1988, "Strategy-Making in Three Modes" in *The Strategic Process-concepts, contexts and cases*, QUINN, James Brian; MINTZBERG, H.; JAMES R. M., (Ed.), Prentice-Hall Inc.
- MINTZBERG, H.**, 1988a "Opening up the definition of strategy", in *The Strategic Process – concepts, contexts and cases*, QUINN, J.B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M.(Ed.), Prentice-Hall Inc.
- MINTZBERG, H.**, 1990a, "Strategy formation: Schools of thought" in *Perspectives on Strategic Management*, FREDRICKSON, J. W. (Ed.), Harper Business, New York.
- MINTZBERG, H.**, 1990b, "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management" *Strategic Management Journal*, vol 11, pp. 171-195.
- MURRAY, E. A.**, 1978, "Strategic choice as a negotiated outcome" *Management Science*, vol. 24, nº.9, Maio, p. 961-972.
- NEWMAN, H.H.; LOGAN; HEGARTY**, 1989, *Strategy: A Multi-level Integrative Approach*, South Western Publishing, Co.
- PORTER, M.**, 1980, *Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, Editora Campus, Lda., trad. 1986.
- PORTER, M.**, 1985, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York
- QUINN, J. B.**, 1980, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, R.D. Irwin Inc.
- QUINN, J. B.**, 1988, "Strategic Change-Logical Incrementalism" in *The Strategic Process - concepts, contexts and cases*, QUINN, J.B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M., (Ed.), Prentice-Hall Inc. p. 94-104.
- RAMANANTSOA**, 1984, "Voyage en Strategie" *Revue Française de Marketing*, no.4. pp. 21-33.
- SIMON, H. A.**, 1960, *The New Science of Management Decision*, Harper & Row Publishers, New York.
- STEINER, G. A. e J. B. MINER**, 1977, *Management policy and strategy- Text, Readings and Cases*, McMillan Publishers Inc., New York.
- THIETART, R.-A.**, 1984, *La Stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill.