

## Integrando a Teoria da Firma na Teoria da Estratégia Empresarial

### Integrating the theory of the firm in the theory of strategy

**Eduardo Brou**

Instituto Politécnico de Tomar, Portugal  
ebrou@ipt.pt

#### Resumo

O presente estudo pretende contribuir para o enriquecimento da Teoria da Estratégia Empresarial, através da ligação entre a Teoria da Firma e as escolhas de gestão autónomas. Para tal revê um importante enquadramento dinâmico sobre a Teoria da Estratégia Empresarial em que as escolhas de gestão são, naturalmente, uma variável fundamental. Sustentando que as puras escolhas de gestão (“autónomas”) podem explicar-se no âmbito do conceito da Teoria da Firma, analisa elementos relevantes desta teoria, identificando as dimensões que influenciam as puras escolhas de gestão, integrando dedutivamente a Teoria da Firma na Teoria da Estratégia Empresarial.

**Palavras-chave:** Teoria da firma; teoria da estratégia; escolhas de gestão; quadros mentais dos gestores.

#### Abstract

This study aims to contribute to the enrichment of the Theory of Corporate Strategy, through the connection between the Theory of the Firm and autonomous management choices. To this end, it reviews an important dynamic framework on the Theory of Strategy in which management choices are, naturally, a fundamental variable. By maintaining that pure (autonomous) management choices can be explained within the framework of the Theory of the Firm concept, it analyses relevant elements of this theory, identifying the dimensions that influence pure management choices and deductively integrating the Theory of the Firm into the Theory of Strategy.

**Keywords:** Theory of the firm, theory of strategy, management choices, managers' mindsets.

### 1. Introdução

Qualquer abordagem substancial sobre a Teoria da Estratégia Empresarial deve apoiar-se numa teoria subjacente da firma. A Teoria da Firma, além de explicar a razão da existência das empresas, deve explicar, igualmente, porque é que as empresas (de sucesso) são diferentes e fornecer indicações sobre razões do sucesso e, sobretudo, sobre a natureza das Escolhas de Gestão que o proporcionaram. O presente estudo tem como principal objetivo clarificar e completar a ligação da Teoria da Firma com a Teoria da Estratégia Empresarial através da variável Escolhas de Gestão.

Assim, o estudo revê um importante e abrangente enquadramento dinâmico sobre a Teoria da Estratégia Empresarial (Porter, 1998) em que as escolhas de gestão são, naturalmente, uma variável fundamental e ainda deficientemente explicada. O estudo, sustentando que as puras escolhas de gestão (“autónomas”) podem explicar-se no âmbito do conceito da Teoria da Firma, revê elementos relevantes sobre esta, expande o conceito em

três dimensões, para, finalmente, integrá-la, dedutivamente, na Teoria da Estratégia Empresarial, completando e enriquecendo o enquadramento revisto.

Desta maneira, a secção 2 deste estudo analisa o enquadramento teórico sobre a Estratégia Empresarial proposto por Porter (1998) que servirá de base ao nosso estudo. Na secção 3 teceremos considerações sobre a Teoria da Firma, que constituirão a base e a ponte para a integração da Teoria da Firma na Teoria da Estratégia Empresarial, na secção 4 deste estudo, através da variável “Escolhas de Gestão” (determinada pelas *Teorias da Firma dos Gestores* – termo sugerido por Santos (1997), cujo trabalho inspirou o presente estudo), na quarta secção deste estudo. As implicações do estudo para a Teoria da Estratégia Empresarial serão sintetizadas na secção final.

## 2. Sobre a Teoria da Estratégia Empresarial

Antes de aprofundarmos a reflexão sobre a importância da Teoria da Firma na estratégia empresarial e sua teoria, devemos debruçarmo-nos sobre esta, com vista ao posterior enquadramento mútuo.

Para tal efeito, iremos tomar como referência um enquadramento teórico dinâmico estabelecido por Porter (1998), que se nos afigura assaz relevante e atual, fazendo sentido para gestores, políticos e académicos, e o mais abrangente. Porter (1998: 170-1) sustenta que “para explicar o sucesso competitivo das empresas necessitamos de uma teoria da estratégia que associe circunstâncias ambientais e comportamentos da empresa aos resultados de mercado”. O enquadramento sugerido foi esquematizado como se indica na Figura 1.

Sustentando que a unidade básica de análise numa Teoria da Estratégia Empresarial deve ser um negócio/empresa ou uma indústria estrategicamente distinta, Porter (1998) inicia a sua análise pelo ponto em que as empresas obtêm, materialmente, o sucesso: o mercado; as empresas têm sucesso quando obtêm uma posição competitiva ou séries de posições competitivas que conduzem a desempenhos financeiros superiores e sustentados.

O desempenho empresarial resulta da combinação da estrutura da indústria, analisada com o contributo do Modelo das Cinco Forças de Porter, informado pela Economia Industrial (Porter, 1980), com o posicionamento da empresa nessa indústria (sublinhe-se que o posicionamento resulta, essencialmente, de uma escolha de gestão, deliberada ou com características emergentes). A empresa pode escolher com sucesso um determinado posicionamento atrativo (na indústria, ou, fazendo uma análise mais fina, dentro do seu grupo estratégico)<sup>1</sup> se possuir vantagens competitivas compatíveis com tal escolha.

As vantagens competitivas podem ser divididas em duas classes genéricas: liderança de custo e diferenciação (Porter, 1980). Ambas conduzem à obtenção de rendas económicas,<sup>2</sup> que poderão ser perseguidas através da participação competitiva ampla na indústria ou num

---

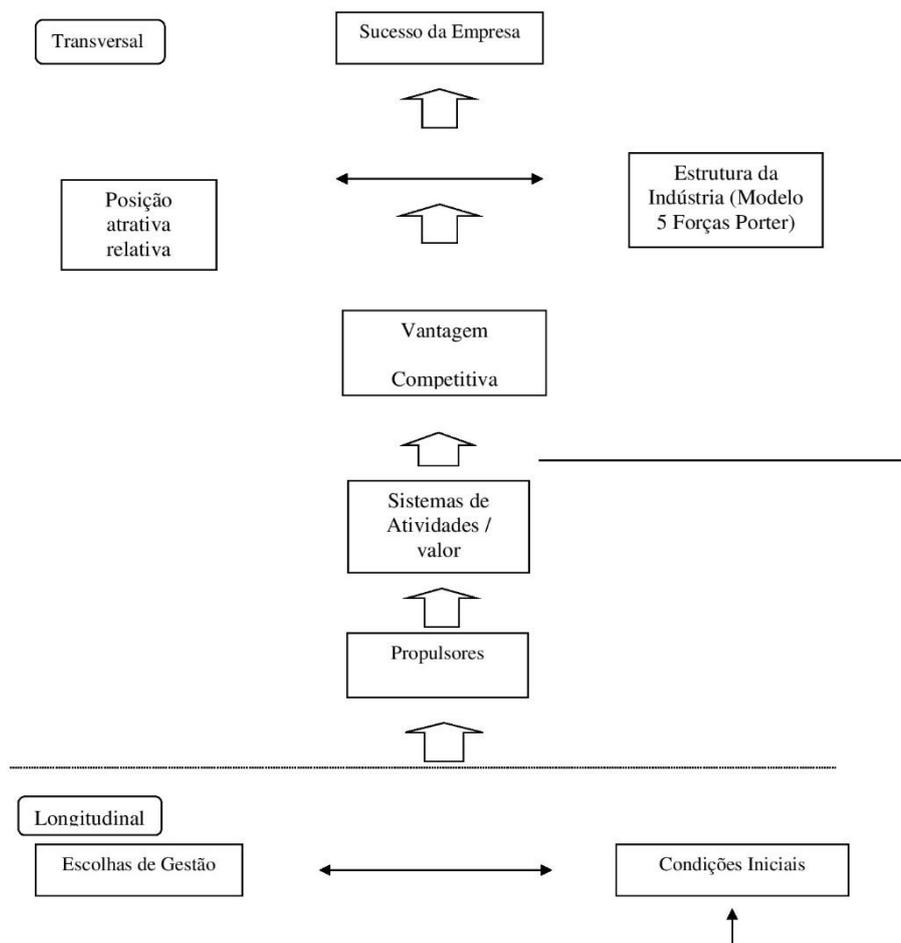
<sup>1</sup> Grupos estratégicos (Porter, 1980) são grupos de empresas que adotam estratégias semelhantes em função de diversas variáveis oriundas de várias dimensões (as dimensões são, essencialmente: produtos/mercado, integração vertical, internacionalização, diversificação). O mapeamento da indústria em grupos estratégicos permite uma análise visual e mais fina da arena competitiva.

<sup>2</sup> A estratégia genérica de liderança de custo permite obter rendas económicas através de custos inferiores aos rivais, o que permitirá praticar preços inferiores (mas com margem), mantendo uma paridade em qualidade; a estratégia genérica de diferenciação permite obter rendas económicas através de uma qualidade diferenciadora da sua oferta que permitirá aplicar um preço prémio em excesso aos custos adicionais incorridos para obter a diferenciação.

target particular (focalização; estratégia de nicho) desejavelmente através da criação de uma situação de monopólio natural.<sup>3</sup>

Porter (1998: 174), refere, corretamente, que a questão da vantagem competitiva deve ser analisada conjunta e dependentemente com a questão da amplitude competitiva (conjunto de produtos, segmentos de cliente, localizações geográficas, grau de integração vertical, ...), que também é uma escolha de gestão da empresa.

**Figura 1.** Determinantes do sucesso organizacional



Fonte: Porter (1998).

<sup>3</sup> Uma estratégia de focalização/nicho é estrategicamente robusta se permitir que a empresa opere num monopólio natural, ou seja, a curva de procura do segmento/nicho deve cruzar a curva dos custos médios da empresa na sua zona descendente (na zona de economias de escala), de modo que uma nova entrada no mercado provoque um aumento dos custos médios das empresas a operar nesse segmento/nicho (incluindo o novo entrante).

As atividades da empresa constituem a unidade básica da vantagem competitiva. A cadeia de valor (Porter, 1985) constitui uma ferramenta de análise estratégica que permite decompor o processo (em atividades primárias, diretamente ligadas a produção de bens e prestação de serviços, e de apoio interrelacionadas) pelo qual a empresa constrói o seu comportamento de custo e diferenciação (que deve estar alinhado com a estratégia genérica adotada), criando valor para o cliente, gerando, desta maneira, o lucro (Porter, 1985).

Recuando ainda mais na cadeia de causalidade, importa perceber porque é que certas empresas conseguem desempenhar as atividades de maneira a desencadear vantagem competitiva (com um custo inferior ou com resultados mais valiosos). Porter (1998: 178) afirma que a resposta reside no conceito de propulsores:

Os propulsores são determinantes estruturais de diferenças existentes entre concorrentes em relação ao custo ou à compra de atividades ou grupos de atividades. Os mais importantes propulsores de vantagem competitiva numa atividade incluem a sua escala, a aprendizagem cumulativa envolvida, as ligações com as outras atividades, a capacidade de ser partilhada com outras áreas de negócio, o seu padrão de utilização de capacidade ao longo do ciclo relevante, a sua localização, o *timing* das escolhas de investimentos necessários, a extensão da integração vertical no seu desempenho, os fatores institucionais que afetam a forma como a atividade é realizada e a política de escolhas da empresa sobre como configurar a atividade independente de outros propulsores. O mesmo conjunto de propulsores determina tanto o custo relativo como a diferenciação.

O conceito de propulsores, identificando-os como fontes subjacentes da vantagem competitiva e explicando a sua sustentabilidade, operacionalizando, deste modo, o conceito de vantagem competitiva, é útil devido à força de tal identificação, embora peque por um englobamento não catalogado.

De referir que concordamos com a visão de Porter (1998) em considerar que os recursos das empresas estão entre as atividades e vantagens (“os recursos não são valiosos em si mesmo, mas tão-somente porque permitem às empresas desenvolver as atividades que criam vantagens em determinados mercados. Os recursos só fazem sentido no contexto de realização de certas atividades para alcançar certa vantagem competitiva” (Porter, 1998: 188)), não constituindo a perspetiva da empresa baseada nos recursos (*Resource – based view of the Firm*) (ver, por exemplo, Barney, 1991) uma teoria alternativa de estratégia, como os seus defensores propõem, uma vez que tende a desprezar o facto de que o sucesso se atinge, em última análise, no mercado dos produtos e não no mercado dos fatores (embora a análise deste último seja igualmente importante). Aliás, deve-se reparar que o ajustamento das expectativas nos mercados de fatores tende a eliminar a capacidade de os recursos, isoladamente, conferirem a capacidade de a empresa obter rendas económicas (se o valor realizado pelo recurso detido/adquirido pela empresa for superior ao valor esperado, o preço do recurso no mercado de fatores (imperfeito) será tendencialmente ajustado de acordo, eliminando a ocorrência de lucros económicos positivos por essa via).

Porter (1998), novamente, recuando na cadeia de causalidade, e abordando o que ele designa por problema longitudinal (ver parte inferior da Figura 1, abaixo da linha horizontal) e essencialmente dinâmico, (em contraste com o problema transversal, essencialmente estático, abordado até agora),<sup>4</sup> que pretende esclarecer a razão porque algumas empresas

---

<sup>4</sup> Os enquadramentos transversais pretendem explicar, em determinado momento, o posicionamento competitivo e consequentes resultados de mercado alcançados pelas empresas e seus rivais e suas

alcançam posições favoráveis em relação aos propulsores na cadeia de valor,<sup>5</sup> refere que essa razão reside em dois fatores: as condições iniciais e as puras escolhas de gestão (ou seja, as escolhas, muitas vezes criativas, independentes das condições iniciais).

As condições iniciais, que podem residir tanto na empresa individual (em que atributos como a flexibilidade e capacidade para aprender são determinantes para que a empresa consiga redefinir a sua estratégia face a alterações do ambiente externo contínuas e imprevisíveis) como no seu ambiente, são enquadradas genericamente por Porter (1990) no seu “diamante” (determinantes da vantagem competitiva nacional). Porter (1990) desenvolveu uma teoria que pretende explicar como as nações atingem posições de vantagem competitiva internacional em determinadas indústrias. No mesmo texto, Porter argumenta que a riqueza das nações é governada pela produtividade, e que as raízes da produtividade residem no ambiente competitivo que é capturado num enquadramento graficamente descrito como um diamante com quatro facetas principais (esta teoria, com fundamentos essencialmente de natureza microeconómica, passou a ser conhecida como o Diamante de Porter): condições dos fatores, condições da procura, indústrias de suporte e relacionadas e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas (a sorte/acaso e o papel do governo também são considerados formalmente neste enquadramento; facto que é assinalável no que se refere ao fator sorte). Através do último determinante, nomeadamente das suas componentes Estratégia e Estrutura manifestam-se as condições iniciais internas. O diamante é um sistema dinâmico, no qual os determinantes se reforçam mutuamente. As Nações têm sucesso em indústrias em que o diamante é pujante (podendo, contudo, haver desvantagens seletivas, que frequentemente incentivam as empresas a aperfeiçoar (ou a construir) a proposta de valor; por exemplo, se o mercado laboral for rígido, as empresas movem-se, deliberada e emergentemente, no sentido de desenvolver a automação), dando origem à formação, essencialmente espontânea, de *clusters* de indústrias relacionadas (horizontal e verticalmente) geralmente geograficamente concentrados (em regiões ou cidades).

Efetivamente, a presença de um *cluster*, ou condições de se formar e evoluir, é determinante para a capacidade de a empresa (pertencente a uma indústria do *cluster*) inovar, acumular competências e se atualizar (Porter, 1998). Claro que diferentes empresas na zona geográfica de um *cluster* obtêm resultados diversos, o que nos conduz à relevância do outro fator – escolhas de gestão.

No que diz respeito ao fator escolhas de gestão, que determina essencialmente, na base da cadeia de causalidade do problema transversal, a qualidade e quantidade dos propulsores, Porter (1998: 182) referiu:

---

bases de sustentação, através de escolhas estratégicas face ao quadro de competências que possuem e que podem desenvolver futuramente. Permite, assim, por exemplo, explicar porque é em certas indústrias determinadas posições são mais atrativas que outras, o que dita as configurações de forças e fraquezas das empresas e que atividades específicas e propulsores estão na base de posições superiores.

<sup>5</sup> Porter (1998) não limita o problema longitudinal, que constitui uma análise essencialmente dinâmica, à questão dos propulsores, acrescentando a sua relevância a outras etapas do problema transversal: “Porque é que algumas empresas ganham vantagens de escala? Porque é que algumas empresas se movimentam cedo, ou tarde, escolhendo de entre estas duas movimentações aquela que conduz a uma posição vantajosa? Porque é que algumas empresas concebem e implementam configurações superiores de atividades ou projetam posições competitivas inteiramente novas e desejáveis?” (Porter, 1998: 181).

A segunda razão pela qual as empresas podem alcançar posições favoráveis é através de puras escolhas de gestão ou escolhas independentes das condições iniciais [...]. Estas escolhas de gestão, que são feitas sob incerteza acerca do futuro, definem o conceito de competição da empresa (posicionamento),<sup>6</sup> a sua configuração de atividades e os investimentos de apoio em ativos e competências. As escolhas de gestão conduzem à montagem ou à criação de competências particulares e de recursos necessários para levar a cabo a nova estratégia.<sup>7</sup>

As puras escolhas de gestão podem explicar-se no âmbito do conceito da Teoria da Firma, como será explicado nas secções seguintes, contribuindo, desta maneira, para completar a Teoria da Estratégia Empresarial.

### 3. Sobre a Teoria da Firma

Os estudos relacionados com a Teoria da Firma iniciaram-se com o trabalho seminal de Coase (1937), como primeira verdadeira alternativa (ou complemento) à visão neoclássica da firma como uma caixa-negra técnica (função de produção) que simplesmente transforma *inputs* em *outputs*. O desenvolvimento essencial de Coase foi inspirado pela simplicíssima pergunta: “Porque existem empresas?”. A sua resposta consiste na existência de custos de usar o mercado para efetuar certas transações (custos de transação), substituindo-se, nessas situações, o mercado pela hierarquia (no fundo, uma empresa será como uma economia de planeamento central, tanto maior quanto mais significativos forem os custos de transação).

O trabalho de Coase foi, posteriormente, desenvolvido por Williamson (1975), o que resultou na denominada Economia dos Custos de Transação; as tentativas de economizar tais custos (custos de utilizar o mercado e o concomitante mecanismo de preços) são a principal razão do aparecimento da diversidade de formas e dimensões organizacionais, que procedem à afetação de recursos hierarquicamente, substituindo a descentralização dos mercados.

A Economia dos Custos de Transação, em complemento com a Teoria Económica Neoclássica - que analisa a empresa como função tecnológica de produção, estudando o comportamento dos custos de produção e fixação de preços com a finalidade de maximização dos lucros - respondem bem a um dos títulos genéricos da estratégia empresarial: o *economizar* (Williamson, 1998) (quanto ao outro título genérico, o *estrategizar* (Williamson, 1998), abordá-lo-emos adiante neste trabalho).<sup>8</sup> Este título (*economizar*) está principalmente preocupado com a eficiência (adaptação externa e interna), eliminação de excesso de desperdícios, de burocracia e folga de recursos),<sup>9</sup> sendo que a Economia dos Custos de

---

<sup>6</sup> Repare-se que, desta maneira, as escolhas de gestão também se revelam na parte mais visível do problema transversal (posicionamento da empresa na indústria).

<sup>7</sup> Deve-se referir que muitas escolhas de gestão serão influenciadas pela natureza do diamante a que a sua indústria pertencerá, através, principalmente, do fluxo de informação e incentivos criados. Assim, escolhas de gestão que, na primeira análise, parecem “puras”, serão, ultimamente, influenciadas/ditadas, parcial ou totalmente, pelo diamante local (Porter, 1998).

<sup>8</sup> O título *Estrategizar* está genericamente relacionado com as manobras e jogadas competitivas (e outros temas estudados e abordados genericamente pela *Estratégia Competitiva* (Williamson, 1998); ver, por exemplo, Porter (1980)), e decisões criativas, principalmente direcionadas para a obtenção de poder de mercado.

<sup>9</sup> Williamson (1998) sublinha que a análise da eficiência engloba tanto os custos de controlo como os de produção. São, essencialmente, os custos de controlo organizacional que são abordados pela Economia dos Custos de Transação (a análise da eficiência da empresa vista como função de produção já tinha atingido um elevado estado de sofisticação com os contributos, como referido, da Teoria Neoclássica da Empresa).

Transação lança luz sobre uma vasta categoria de questões do tipo *economizar* e sustenta que o preço, a tecnologia (informados, essencialmente, pela Teoria Neoclássica da Empresa) e a estrutura de controlo são determinados em simultâneo:

A economia do custo de transação é pertinente para o estudo da estratégia empresarial precisamente porque os alinhamentos do tipo *economizar* de primeira ordem [relacionados com adaptação eficaz e eliminação de burocracia e desperdícios]<sup>10</sup> não são sempre óbvios e/ou **podem estar em desacordo com as preferências de gestão**. É assim importante analisar a microanalítica da organização e mostrar para onde se dirigem certos alinhamentos e porquê.” (Williamson, 1998: 98; ênfase nossa).

Consideramos, efetivamente, que as preferências de gestão vão, frequentemente, contra o que uma compreensão rigorosa do que a economia ensina, originando ineficiências graves e consequentes desvantagens competitivas. Uma compreensão detalhada da microanalítica da empresa, com vista a estudar os alinhamentos do tipo *economizar* (Williamson, 1998), pode ajudar a tomar as escolhas de gestão corretas. Queremos com isto afirmar que as escolhas de gestão relativamente a assuntos que se enquadram no título genérico *economizar* não são verdadeiramente autónomas, mas antes induzidas pelo enquadramento económico e transacional da empresa.

#### 4. Integração e consequências da Teoria da Firma na Teoria da Estratégia

No que concerne ao outro título genérico da estratégia empresarial, o *estrategizar* (Williamson, 1998) - relacionado com a perspetiva da Escola do Poder e Política da Teoria das Organizações (e mais relevante para empresas com algum poder de mercado) - as escolhas de gestão (de topo) para ele direcionadas são efetivamente mais autónomas (podendo, nomeadamente, apelar à Teoria dos Jogos para apoio de decisão), mas não totalmente: “as manobras de estratégia podem ser utilizadas para promover resultados da categoria *economizar*. Determinar preços com referência à curva de aprendizagem constitui um exemplo.” (Williamson, 1998: 91).

A partir do enquadramento das escolhas de gestão realizado por Porter (1998), do qual sobressai a decisão nuclear de definir o conceito de competição da empresa (e sua amplitude), podemos afirmar que as boas escolhas de gestão têm maior probabilidade de acontecer através de obtenção de melhor informação e de análise cuidada da estrutura dos mercados de produtos e fatores e da consequência de escolhas entre posições exequíveis. Efetivamente as técnicas de análise estratégica empregues em processos formais de planeamento estratégico (ver, por exemplo, Mintzberg (1994), para uma análise crítica detalhada) podem contribuir

---

<sup>10</sup> Williamson (1998) sublinha que os excessos de custos advindos do desperdício, burocracia e folga de recursos devem-se principalmente a uma organização inferior e a operações mal-adaptadas, que podem ser corrigidos através de melhores formas organizacionais, melhores sistemas de incentivos internos e melhor congruência das relações contratuais (interempresa e intra-empresa), vetores informados pela Teoria dos Custos de Transação, ou se quisermos, numa perspetiva mais ampla, pela Teoria da Economia Organizacional (esta teoria tem três componentes nucleares: Teoria dos Custos de Transação, Teoria da Agência e Teoria dos Direitos de Propriedade (Shafritz, Ott & Jang, 2005); pode-se sustentar que as Teorias da Agência e dos Direitos de Propriedade são casos especiais inseridos no tratamento mais amplo da Teoria dos Custos de Transação).

para uma melhor síntese estratégica (que contém as principais escolhas de gestão) pelos gestores de topo das organizações.

Apesar da informação e análise (presentes, principalmente, como referido, nos processos formais de planeamento estratégico) contribuírem para melhores escolhas de gestão do título *estrategizar*, a verdade é que elas são geralmente tomadas pelos gestores de topo heurísticamente, com base frequentemente em *soft-data* (Mintzberg, 1994), e dependem essencialmente da perspetiva, das preferências, dos quadros mentais, ou, se quisermos, da “Teoria da Firma dos Gestores” (Santos, 1997). As escolhas verdadeiramente autónomas representam a oportunidade para os gestores, nas suas decisões estratégicas, exercerem a sua “visão do mundo” e de modo criativo. A este propósito Porter (1998) sublinha que muitos estudos de caso apontam que o sucesso empresarial e estratégico decorre frequentemente de escolhas e atos criativos (a imitação é sempre uma postura estratégica pobre), como, por exemplo, novos posicionamentos e propostas de valor.

Santos (1997) sustenta que a Teoria da Firma é relevante para a gestão e que os gestores têm a sua própria perspetiva sobre o propósito das empresas e suas dimensões e amplitudes (alicerçada em três dimensões: empírica, teórica e cultural), afetando decisivamente a política empresarial, organização e gestão de recursos humanos. Santos (1997: 1) explica, da seguinte maneira, estas três dimensões da Teoria da Firma dos Gestores:

Most managers’ theories of the firm consist of non-articulated knowledge and are an integral part of a manager’s mindset. They are rooted in three dimensions: (1) an empirical dimension, consisting of insights and generalizations from a manager’s experience actively learned in a hands-on and visceral fashion, (2) a theoretical dimension developed through a manager’s formal education and professional training, (3) a cultural dimension reflecting a manager’s basic assumptions, beliefs and values directly and indirectly learned from the environment in a mostly passive way.

Santos (1997) considera, ainda, que estas teorias implícitas ganhariam se fossem desenvolvidas, formalizadas e testadas; afirmação com a qual nós concordamos, e sublinhamos que as empresas ganhariam se conseguissem separar/identificar a estratégia induzida (ditada, como já referimos, pela procura da eficiência – *economizar*, que pode ser ensinada aos gestores, contribuindo para um melhoramento da dimensão teórica das suas Teorias da Firma) da verdadeiramente estratégia autónoma.

Esta abordagem da Teoria da Firma (Santos, 1997) conduz-nos à definição de estratégia como perspetiva (Mintzberg, 1987); estratégia como o carácter de uma organização, sua ideologia, cultura, ou seja, intuição coletiva sobre o funcionamento do mundo. Nesta ótica, as estratégias são o produto de uma visão de mundo, essencialmente, do gestor. As escolhas de gestão estarão necessariamente enquadradas pelos quadros mentais dos gestores. Por exemplo, se um analista ou uma consultora quer realmente influenciar o curso de decisão estratégica da gestão, tem de tentar mudar ou alargar os quadros mentais dos gestores (Mintzberg, 1994).

Certamente, conforme já sublinhava Selznick (1957), o carácter de uma organização, refletido na sua missão e valores, pode ser desenvolvido, pelo menos parcialmente, de uma maneira emergente e não totalmente consciente. Mas, muitas vezes e significativamente, este desenvolvimento é intencional e deve muito à visão do mundo, ou Teoria da Firma da Gestão de Topo, principalmente do fundador da organização, afetando as escolhas de gestão, verdadeiramente autónomas (conforme já sublinhamos), mencionadas por Porter (1998) no

seu enquadramento revisto na secção 2. São estas escolhas de gestão que permitem à empresa construir verdadeiramente (se forem apropriadas) a sua diferenciação, estabelecendo (ou melhor, institucionalizando) a sua competência distintiva.

Porter (1998: 193) refere: “Deve, no entanto, ser dito que, apesar de se dar um papel de relevo à escolha e à capacidade de implementação, ainda permanece a questão de saber porque é que certas empresas são nisto melhores que outras.”

A resposta a esta questão é que, dependendo as escolhas de gestão (as verdadeiramente autónomas, como referimos) da Teoria da Firma dos Gestores, a qualidade das escolhas de gestão depende da qualidade da Teoria da Firma dos Gestores.<sup>11</sup>

Apelando à perspetiva sugerida por Santos (1997), sendo que a dimensão teórica está principalmente relacionada com a componente *economizar* da estratégia (principalmente orientada para a obtenção de eficiência) revista anteriormente (e pode ser mais bem informada aos gestores através do ensino do estado da arte dos ramos relevantes da ciência económica (incluindo, como referimos, a economia dos custos de transação) e da gestão, serão as dimensões empírica e cultural que, tendo mais graus de liberdade para se ligar à componente *estrategizar*, mais afetarão as escolhas autónomas de gestão.

Por exemplo, e relacionado com as duas dimensões ultimamente referidas, poder-se-á avançar com a hipótese, a ser averiguada em futuros estudos, nomeadamente empíricos (no seguimento do sugerido por Santos (1997) no que se refere à desejabilidade do desenvolvimento, formalização e teste das teorias implícitas dos gestores), que a generalidade dos gestores portugueses tem um certo enviesamento contra o crescimento das suas empresas,<sup>12</sup> o que contribuirá, interativamente com o efeito de outras variáveis influenciadoras, no predomínio absoluto de pequenas e médias empresas e microempresas no tecido empresarial português – 99,9% do total (Pordata, 2018), o que implica geralmente um desaproveitamento de economias de escala, refletido incisivamente na competitividade de Portugal, o que provoca, nomeadamente, desvantagem competitiva, nomeadamente no palco internacional.<sup>13</sup> A ser confirmado, este será um resultado da dimensão empírica, mas essencialmente da dimensão cultural das Teorias da Firma dos Gestores (Santos, 1997), que também afeta, negativamente, a componente *economizar*. Certamente a qualidade da gestão portuguesa, e, por conseguinte, da economia portuguesa, beneficiariam de uma correção

---

<sup>11</sup> Importa, nesta altura, clarificar que todas as escolhas de gestão dependem da Teoria da Firma dos Gestores e suas três dimensões referidas. Contudo, as escolhas de gestão ligadas com a perseguição da eficiência (escolhas de gestão, portanto, induzidas e relacionadas com a componente *economizar* da Estratégia) não serão verdadeiramente autónomas e estarão principalmente ligadas à dimensão teórica da Teoria da Firma dos Gestores, porque pode ser (bem) ensinada.

<sup>12</sup> Santos (1997) sugere que a não desejabilidade de empresas de grandes dimensões por parte dos gestores/patrões portugueses advém essencialmente da dimensão cultural, mais propriamente da esfera nacional caracterizada por uma elevada distância do poder, que se traduzirá por uma obrigação moral, que os gestores poderão partilhar, dos poderosos protegerem, e de maneira gentil, os mais fracos; neste contexto, as grandes empresas não serão propícias à preservação de um ambiente de humanidade (em relação aos mais fracos).

<sup>13</sup> Deve, contudo, ser referido que a reduzida dimensão média das empresas não será tão negativamente impactante em setores com reduzidas economias de escala e que os seus efeitos negativos (portanto, mais significativos em setores com economias de escala) podem ser atenuados através da cooperação estreita entre as empresas, o que não acontece em Portugal (atente-se, por exemplo no caso de Itália (ver, por exemplo, Porter (1990), onde empresas são líderes mundiais em indústrias fragmentadas nas quais as economias de escala ou são modestas ou podem ser contornadas através de cooperação entre empresas vagamente afiliadas adotando estratégias de focalização (Porter, 1990).

deste, e de outros, aspetos, a averiguar sistematicamente (no seguimento da sugestão de Santos (1997), que referimos previamente), destas duas dimensões da Teoria da Firma dos Gestores portuguesas.

No que se refere à dimensão teórica, esta precisa ser melhorada através de ensino e formação de qualidade em economia e gestão nas escolas e universidades dos gestores (e futuros gestores) portugueses.

Repare-se que a dimensão teórica permite aos gestores fazer escolhas de gestão objetivas ligadas essencialmente à questão da eficiência (*economizar*) e permite desmontar certos enviesamentos induzidos por ignorância do estado da arte da economia (nomeadamente da economia dos custos de transação) e gestão que comporão parte das dimensões empíricas e culturais das suas teorias da firma. É de importância fundamental, como já afirmamos, que a dimensão teórica dos gestores portuguesas seja enriquecida, o que irá desencadear escolhas de gestão mais informadas na procura da eficiência, desmontando ao mesmo tempo escolhas nocivas, principalmente na categoria *economizar*, advindas das componentes empírica e cultural. Através de educação formal e treino profissional dos gestores, muitas destas ideias erradas advindas das suas dimensões empíricas e culturais, principalmente relacionadas com a questão da procura da eficiência (mas também no processo de análise e formulação da estratégia) poderão ser corrigidas.<sup>14</sup>

Este processo formativo enriqueceria a dimensão teórica da Teoria da Firma dos Gestores portugueses, depurando, concomitantemente, as dimensões empírica e cultural dos seus aspetos mais errados/retrógrados, contribuindo, assim, para um aperfeiçoamento das suas escolhas de gestão autónomas, em que os gestores podem exercer a sua criatividade e poder de síntese de forma diferenciadora, ou mesmo disruptiva (com contributos positivos, virtuosos e verdadeiramente diferenciadores das dimensões empírica e cultural, principalmente desta última), sem afetar a eficiência das suas organizações (a eficiência é informada principalmente pela componente *economizar* da Estratégia e que pode ser adicionada, como referimos, à dimensão teórica das suas Teorias da Firma através de ensino e formação).

Efetivamente, nesta situação, a dimensão cultural da Teoria da Firma dos Gestores portugueses poderá contribuir para a verdadeira diferenciação da oferta empresarial portuguesa e sucesso competitivo de determinadas indústrias. Repare-se, por exemplo, no caso (de sucesso) italiano (estamos a referir-nos, essencialmente, ao norte italiano), muitas vezes desprezado pelos analistas e comentadores especializados (Porter, 1990) (pois estes aplicam indiscriminadamente o modelo americano ou alemão), cujos *clusters* apoiam-se, em consonância com a cultura e ambiente nacional, em indústrias fragmentadas com estratégias de focalização diferenciada (ver nota de rodapé 13) (em contraponto com, por exemplo, a norma americana ou alemã). Contudo, os *clusters* italianos, contrariamente aos portugueses,<sup>15</sup> são (essencialmente) verticalmente profundos nos quais as empresas estão interligadas por vários mecanismos (não obstante uma intensa rivalidade que será o principal catalisador do

---

<sup>14</sup> As dimensões empíricas e culturais são certamente reduzidas neste processo (versus o alargamento da dimensão teórica). O conteúdo remanescente, que será, desejavelmente, independente da obtenção de eficiência, poderá ser usado na totalidade para a formulação de escolhas de gestão (autónomas) verdadeiramente criativas e diferenciadoras.

<sup>15</sup> Os *clusters* portugueses são, geralmente, caracterizados por escassa profundidade (Porter, 2002, citado por Gonçalves, Mendes, Sardinha e Rodrigues (2015), refere que, embora existam *clusters* regionais significantes, estes caracterizam-se por insuficientes ligações e falta de indústrias de suporte e relacionadas fortes, mesmo nos *clusters* mais significantes.).

seu dinamismo) (Porter, 1990). Quais os conteúdos da dimensão cultural da Teoria da Firma dos Gestores portugueses que realmente acrescentariam valor na oferta das empresas e, assim, contribuiriam para o aumento de produtividade da economia portuguesa, é uma questão de importância fulcral a ser investigada, que ultrapassa o propósito do presente estudo (conforme referido previamente, seria útil desenvolver, formalizar e testar as teorias implícitas que compõem, neste caso, a dimensão cultural das Teorias da Firma dos gestores). Contudo, deve ser reafirmado que é a diferença com substância (e na substância inclui-se o facto de dar origem a propostas de valor difíceis de imitar e sustentadamente procuradas no mercado) que está na raiz do sucesso. Realmente, a cultura é, por ser um conceito multidimensional e intangível, um diferenciador difícil de imitar.

A dimensão cultural da Teoria da Firma dos Gestores portugueses, depurada das suas componentes economicamente erradas e/ou retrógradas, poderia contribuir para uma gestão verdadeiramente diferenciadora das suas empresas. A economia portuguesa seria, igualmente, muito beneficiada, tanto pela vertente eficiência-X como da diferenciação das propostas de valor empresariais, verificando-se certamente um salto, tão necessitado, na convergência de Portugal com as economias mais desenvolvidas.

## 5. Considerações finais

O estudo reviu o enquadramento dinâmico de Porter (1998) sobre a Teoria da Estratégia Empresarial em que as escolhas de gestão são uma variável importante e ainda deficientemente explicada. O estudo, sustentando que as puras escolhas de gestão (“autónomas”) podem explicar-se no âmbito do conceito da Teoria da Firma, reviu elementos relevantes desta teoria, expandindo o conceito em três dimensões (Santos, 1997). As dimensões cultural e empírica da Teoria da Firma dos Gestores, por terem mais graus de liberdade para se ligar à componente *estrategizar* da Estratégia Empresarial (Williamson, 1998), serão as mais determinantes nas escolhas autónomas de gestão, contribuindo para a sua compreensão. Esta influência, nomeadamente da dimensão cultural, foi explicada recorrendo ao enquadramento na perspectiva estratégica dos gestores portugueses, para a qual, a título de exemplo, se avançou hipótese. O estudo reforça que a averiguação futura destas teorias implícitas (Santos, 1997) seria importante para se identificarem aspetos das suas dimensões empírica e cultural menos favoráveis, nomeadamente sob o ponto de vista da eficiência económica (mencionando a importância da melhoria da dimensão teórica através de formação de qualidade), e os aspetos que poderiam contribuir para uma gestão verdadeiramente diferenciadora das empresas nacionais, a qual concorreria para a tão necessária convergência económica portuguesa. O presente estudo, opcionalmente limitado a uma análise e desenvolvimento teóricos, lança bases para futuro trabalho empírico de confirmação e aprofundamento que permita melhor esclarecer a importância dos quadros mentais dos gestores (revelada através das três dimensões da sua Teoria da Firma) na qualidade da sua profissão, através das suas escolhas de gestão, e, conseqüentemente, no crescimento económico do seu país.

## Referências

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405. doi: 10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x
- Gonçalves, V. C., Mendes, F. R., Sardinha, I. D. & Rodrigues, R. (2015). Twenty years after the Porter Report for Portugal. *Competitiveness Review*, 25(5), 540-554. doi: 10.1108/CR-06-2015-0059
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five P's for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H. (1994). *The fall and rise of strategic planning*. London: Prentice Hall.
- Pordata (2018). *Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: Total e por dimensão*. Disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+médias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensão-2859>.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998). Rumo a uma teoria dinâmica da estratégia. In R. P. Rumelt, D. E. Schendel e D. J. Teece (Org.), *Questões Fundamentais de Estratégia* (pp. 161-205) (Trad. L. Nazaré e A. Pereira). Venda Nova: Bertrand Editora.
- Porter, M. E. (2002). *Portuguese competitiveness*. Disponível em [www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/CAON%20Portugal%2004-10-02%20CK2\\_20e4a4d8-a06e-4a89-91cf-8f270dcob4c1.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/CAON%20Portugal%2004-10-02%20CK2_20e4a4d8-a06e-4a89-91cf-8f270dcob4c1.pdf).
- Santos, J. F. P. (1997). All managers have a Theory of the Firm. Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa. Economics Working Papers, *Working Paper* no. 5, February.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkeley: University of California Press.
- Shafritz, J. M., Ott, J. S. & Jang, Y. S. (2005). *Classics of organization theory* (6<sup>th</sup> Ed.). Belmont, CA: Thomson/Wadsworth.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1998). Estrategizar, economizar e organização económica. In R. P. Rumelt, D. E. Schendel e D. J. Teece (Org.), *Questões Fundamentais de Estratégia* (pp. 89-135) (Trad. L. Nazaré e A. Pereira). Venda Nova: Bertrand Editora.

**EDUARDO BROU** é doutorado em Economia (Universidade Autónoma de Lisboa), mestre em Administração e Gestão de Empresas (Universidade Católica Portuguesa), M.B.A. (Universidade Católica Portuguesa), licenciado em Engenharia Química (F.E.U.P.) e professor-adjunto convidado no Instituto Politécnico de Tomar. Endereço institucional: Unidade Departamental de Ciências Empresariais da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Tomar, Campus da Quinta do Contador, Estrada da Serra, 2300-313 Tomar, Portugal.

Submetido em 22 novembro 2017

Aceite em 11 de outubro 2018