As actuais tendências empresariais como fontes de vantagem competitiva

por Elisabeth Pereira e António Fernandes

RESUMO: A adaptação evolutiva constante das empresas às novas tendências geradas por um contexto exterior cada vez mais complexo e em constante mudança, torna a realidade envolvente da actividade empresarial fortemente aleatória e as previsões mais falíveis, pelo que é um imperativo para que as empresas consigam crescer e prosperar. Assim, na noção actual de empresa, é preciso integrar, numa perspectiva relacional, variáveis até agora ignoradas. Estas novas variáveis criam competências, factores de competitividade e, através destes, vantagens competitivas que se traduzem em vantagens comparativas a nível regional, nacional ou até internacional que permitem às empresas ganhar terreno à concorrência no actual ambiente de grande rivalidade.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva, Tendências Empresariais, Empresa, Cultura da Empresa, Objectivos da Empresa

TITLE: Current managerial trends as sources of competitive advantage

ABSTRACT: The constant evaluative adaptation of the firms to the new tendencies generated by an exterior environment more and more complex and in permanent change, makes the involving reality of the firm-related activity strongly random and the previsions more fallible, so, it is an imperative to firms to growth and prosper. Thus, in the actual notion of firm it is needful to integrate, in a relational perspective, variables until now underestimated. These variables create competencies, factors of competitiveness and, through these, competitive advantages, which translated in comparative advantages in a regional, national or international level, which allow firms to gain ground to competition in the actual environment of great rivalry.

Key words: Competitive Advantage, Managerial Trends, Theory of the Firm, Organizational Culture, Objectives of the Firm

Antes da Revolução Industrial, o mais frequente era o produtor, individual, na maioria dos casos, adquirir as matérias-primas e o resultado da produção destinava-se ao consumo próprio ou a manter a continuidade de um empreendimento com objectivos comerciais. Com a Revolução Industrial, o acto de produção, e a sua consequente vertente comercial e empresarial, alterou-se profundamente em resultado do progresso tecnológico.

Alguns dos factos que estiveram na base das modificações observadas na vida comercial e empresarial foram as invenções tecnológicas, a exploração intensiva do solo, o desenvolvimento nos transportes de pessoas, de matérias-primas e de mercadorias, o progresso dos meios de comunicação, que conjuntamente levaram a uma alteração radical na forma de produzir e de negociar das empresas, reflectindo-se num grande crescimento do volume de negócios e permitindo atingir índices de desenvolvimento nunca antes igualados, que tiveram como consequência a proliferação empresarial e a subida do nível de vida das famílias (Ashton, 1977).

Até algumas décadas atrás, as noções de empresa baseavam-se na ideia simplista de que esta resultava da junção de três factores de produção fundamentais: terra, trabalho e capital. Poder-se-ia, então, definir empresa como

«As empresas constituem uma das mais complexas e admiráveis instituições sociais que a creatividade e a engenhosidade humana construíram. As empresas de hoje são diferentes das de ontem e, provavelmente, amanhã e no futuro distante apresentarão diferenças ainda maiores.» (Chiavenato, 1982)

uma organização em que se combinavam vários factores de produção sob o controlo de uma ou mais pessoas, tendo como objectivo máximo a obtenção de lucro pela venda de bens e serviços que produzia ou adquiria.

Actualmente, a noção de firma é muito mais abrangente, dotada de uma existência própria condicionada pelo contexto exterior envolvente, comparativamente ao que acontece com um organismo vivo.

Para Roldão (1998, p. 5), uma empresa representa um conjunto de meios que «se movimenta por objectivos (implícitos ou explícitos) num dado contexto enquadrante, orientada internamente por uma cultura e agindo segundo processos, sendo através do seu sistema de informação que reage ao contexto de uma forma mais ou menos flexível e mais ou menos integrada».

As empresas têm um importante papel na economia de um país. Além do objectivo de satisfazer necessidades provenientes da natureza humana, quer de ordem económica, social, cultural, técnica ou material, são as empresas, enquanto instituições sociais e económicas, e não os governos, que criam e distribuem a maior parte da riqueza de uma economia, que inovam, comercializam e elevam os padrões de vida (Ghoshal, Bartlett e Moran, 2000).

Actualmente, as empresas operam num meio complexo de tecnologias e mercados convergentes, numa acérrima concorrência e num ambiente de inovação constante que pode tornar obsoletos, num curto espaço de tempo, produtos, equipamentos e estruturas industriais. Perante isto, os recursos empresariais que mais se destacam deixam de ser os financeiros para passarem a ser o conhecimento e as competências dos recursos humanos (Cardoso, 1999; Drucker, 1992; Ridderstråle, 2000; Roldão, 1998).

Numa lógica de economia organizacional turbulenta, a vantagem competitiva está associada à capacidade da empresa melhorar, sistematicamente, como resposta às constantes pressões do mercado (Thersmar e Thoening, 2000).

A evolução empresarial ocorrida no último século contribuiu para uma melhoria sustentada e sem precedentes dos níveis de vida dos cidadãos, motivada em grande parte pela capacidade das empresas em promoverem a produtividade e criarem novos produtos e serviços, assim como pela cada vez maior tendência para preocupações sociais e ambientais. Pelo que se constata que existe forte correlação positiva entre o crescimento de uma economia e a eficácia, dimensão e performance das empresas nela operantes. O bem-estar social parece estar cada vez mais associado ao bem-estar empresarial.

As actuais tendências

O contexto exterior é complexo e cada vez mais volátil, abrangendo todo um conteúdo sócio-político-económico, envolvido por uma conjuntura em constante mudança e

Elisabeth T. Pereira
melisa@egi.ua.pt
Mestre em Economia; Assistente Convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
Master in Economics; Invited Assistant Professor of Department of Economics, Management and Industrial Engineering of Aveiro University, Aveiro, Portugal.

António Jorge Fernandes
afer@egi.ua.pt
Doutor em Ciências Económicas e Empresariais; Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
PhD in Enterprise and Economic Sciences; Assistant Professor of Department of Economics, Management and Industrial Engineering of Aveiro University, Aveiro, Portugal.

Nota
Comunicação apresentada nas Primeiras Jornadas Politécnicas de Engenharia Mecânica, Automóvel, Gestão Industrial e Ambiental (adaptada).

Recebido em Janeiro de 2005 e aceite em Março de 2005.
Received in January 2005 and accepted in March 2005.

evolução, o que torna as previsões empresariais extremamente aleatórias. Tal facto condiciona o crescimento e a prosperidade das empresas que só o conseguirão se se souberem adaptar às novas exigências deste contexto em constante transformação.

Assim, na noção de empresa é preciso integrar, numa perspectiva relacional, variáveis até aqui menosprezadas, nomeadamente: a qualidade; a inovação ao nível do processo de fabrico, de materiais, de colocação no mercado; o espírito de iniciativa dos dirigentes; a qualidade dos recursos humanos da empresa (selecção, formação, motivação, envolvimento); a natureza das relações que se estabelecem entre empresas (cooperação, parcerias, ...) e com os clientes para quem se produz; a antecipação das necessidades futuras do mercado por via do marketing; as políticas de *benchmarking*; factores ecológicos e ambientais; a tecnologia (uma das principais vantagens comparativas das empresas associada ao *know-how* do capital humano); e a internacionalização. Estes exemplos de novas variáveis a considerar, criam competências, factores de competitividade e, através destes, vantagens competitivas que se traduzem em vantagens comparativas a nível regional, nacional ou até internacional que permitem às empresas ganhar terreno à concorrência num ambiente de grande rivalidade, como é o que vivemos sob o primado dos oligopólios e da concorrência monopolística.

Hoje em dia, as empresas têm consciência que o lucro não é apenas um dos objectivos de todos os seus esforços e sinergias, conforme pretendiam os economistas clássicos. Têm vindo a crescer as preocupações das empresas com uma melhor qualidade dos seus produtos e serviços, com a formação e o aperfeiçoamento dos seus recursos humanos, com meios de comunicação internos e externos mais eficazes, com uma melhor qualidade da informação aos consumidores, com uma melhor resposta às exigências crescentes destes e com a sensibilização crescente dos cidadãos para factores ecológicos e ambientais. Esta última preocupação exige que as empresas tomem medidas no sentido de melhorarem a estética e o enquadramento dos seus edifícios, não destruírem espaços verdes, evitarem a poluição sonora, não contaminarem o ambiente, e envolverem-se em campanhas de protecção ou de sensibilização ambiental.

A firma é considerada como detentora e criadora de um conjunto de recursos próprios e únicos (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984), sendo que a importância dos recursos e competências empresariais próprias reside no seu valor, escassez, possibilidade de imitação imperfeita e dificuldade de substituição (Barney, 1991; Powell, 2001), ou seja, a posição no mercado resulta da aquisição e desenvolvimento de activos idiossincráticos críticos, geradores de utilidade.

Nesta linha de raciocínio, um desempenho superior sustentado é concebido como um fenómeno específico da empresa, derivado dos recursos e das competências que geram rendas económicas em virtude do seu valor, escassez, e imitação imperfeita (Powell, 2001).

A vantagem competitiva

Uma empresa possui vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não é simultaneamente implementada por outro concorrente actual ou potencial (Barney, 1986, 1991, 1995; Porter, 1985) ou quando tem acesso a alguns activos – tangíveis e intangíveis – aos quais os seus concorrentes não têm acesso (Casson, 1990). Segundo Porter (1985), a vantagem competitiva de uma empresa provém da sua capacidade em criar valor para o cliente, de forma que o valor do produto ou serviço exceda o custo da criação para a empresa.

Por seu lado, Porter e Millar (1985) argumentam que se cria vantagem competitiva quando as empresas obtêm novas formas de superar a sua concorrência. E para Flynn, Schroder e Sakakibara (1995), a vantagem competitiva de uma empresa é traduzida pela forma como esta cria valor para os seus clientes, de forma distinta das empresas concorrentes, o que lhe permite evidenciar-se na competição a várias dimensões e estabelecer e sustentar uma posição defensável no mercado.

O valor representa aquilo que os compradores estão dispostos a pagar para adquirir um determinado bem. A vantagem competitiva permite criar um valor superior que ultrapasse o custo de produção da empresa, dando origem a uma oferta a preços mais baixos do que a da concorrência, gerada por custos mais baixos, por benefícios equivalentes ou pelo fornecimento de benefícios únicos que compensem

um preço mais alto. Pelo que, uma das grandes responsabilidades dos gestores estratégicos reside na avaliação sistemática da capacidade dos recursos e competências da sua empresa em acrescentarem continuamente valor, face às mudanças da envolvente competitiva (Barney, 1995).

A vantagem competitiva é uma construção multidimensional de vários contribuidores (Flynn, Schroeder e Sakakibara, 1995). Sendo que uma mesma variável, enquanto elemento competitivo, pode constituir um ponto forte, mas, em conjunto com outras variáveis, pode ajudar a empresa a obter vantagens competitivas únicas (Hult e Ketchen, 2001) e um desempenho superior (Barney, 1991, 1995), em grande parte através da utilização de recursos e competências organizacionais superiores e do estabelecimento de ligações dinâmicas, relacionais e integradas (Wheelwright e Hayes, 1985).

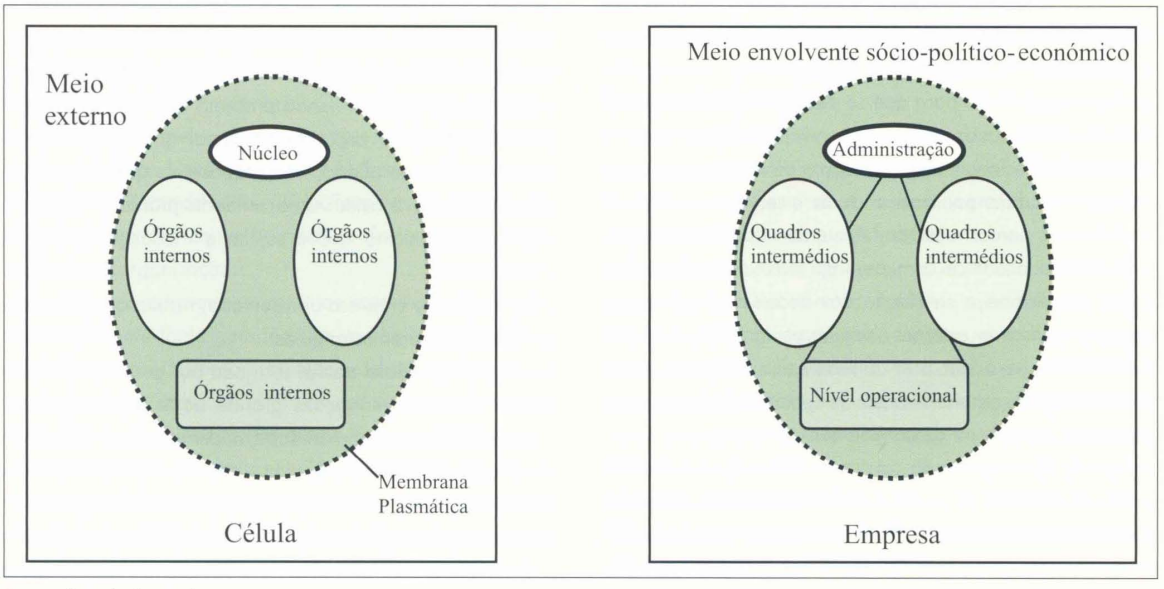
Pelo que, vários autores defendem que as empresas devem perseguir simultaneamente várias vantagens competitivas, assegurando, desta forma, uma posição mais forte no mercado e mais difícil de obter pelos concorrentes do que se perseguirem apenas uma única vantagem competitiva (Flynn, Schroder e Sakakibara, 1995).

Vários autores defendem que as empresas devem perseguir simultaneamente várias vantagens competitivas, assegurando, desta forma, uma posição mais forte no mercado e mais difícil de obter pelos concorrentes do que se perseguirem apenas uma única vantagem competitiva.

A empresa como um ser vivo

Algumas correntes teóricas de economia da empresa baseiam os conceitos de firma em assunções provenientes da Biologia, da Ecologia, da Física, do conhecimento e da aprendizagem (Dodgson, 1993; Hodgson, 2002; Krugman, 1999; Nelson e Winter, 1983; Witt, 1997) e entendem as empresas como se de células se tratassem (Mintzgerg, 1997) (Figura 1), interagindo constantemente com o meio envolvente através de trocas das quais depende a sua sobrevivência.

Figura 1
A empresa como um organismo vivo – analogia entre uma célula e uma empresa



Fonte: Adaptado de Mintzberg (1997, p. 155)

Cada uma destas células integra-se dentro do tecido empresarial que, à semelhança dos tecidos celulares, representa os diferentes sectores de actividade em que se integram as diferentes empresas. Também, à semelhança dos seres vivos, estas células e tecidos têm uma localização que os caracteriza e que se vai incluindo em sucessivos agrupamentos de maior dimensão até chegarem a uma dimensão global, passando por local, regional, nacional, continental e internacional.

Esta visão da empresa conseguida por analogia com os seres vivos – dos mais simples e mais pequenos aos mais complexos e abrangentes –, permite uma melhor compreensão da firma como veículo motriz da competitividade empresarial em ambiente de concorrência.

Esta visão da empresa conseguida por analogia com os seres vivos – dos mais simples e mais pequenos aos mais complexos e abrangentes –, permite uma melhor compreensão da firma como veículo motriz da competitividade empresarial em ambiente de concorrência. A razão prende-se com o facto das células apresentarem uma dependência das trocas com o exterior, com mecanismos fornecedores, e de elas próprias efectuarem uma actividade produtiva que representa o objectivo da sua existência. O seu bom ou mau desempenho na actividade para que se destinam determina o seu bom ou mau funcionamento, condicionando também o sucesso do funcionamento das outras células com as quais interagem e do organismo onde se inserem, contribuindo muitas vezes para um estado latente de vida ou de morte.

O mesmo acontece com as empresas: o seu funcionamento condiciona a satisfação das necessidades dos seus clientes internos e externos, por vezes também dos seus fornecedores, e o seu bom desempenho influencia o seu sucesso, assim como o sucesso do sector onde se inserem, da região, do país ou do continente.

A partir desta gradação celular que dá origem aos seres vivos, devemos ter em conta a evolução que estes têm sofrido ao longo do tempo, embora em escalas temporais diferentes. As empresas surgiram há poucas centenas de anos[1], e só começaram verdadeiramente a sua evolução há pouco mais de cem anos[2], enquanto os seres vivos iniciaram o seu processo evolutivo desde o aparecimento de vida na Terra há vários milhões de anos.

No entanto, o que é importante aqui frisar é que, perante um cenário de evolução, são os mais aptos – quer se trate de células, seres vivos ou empresas –, que melhor se adaptam e sobrevivem à constante mudança do meio envolvente, o que já tem vindo a ser analisado por diferentes autores desde Maupertius[3], Darwin (1859/1996), Lamarck (1809/1994), Marx (1858/1967), passando por Veblen (1898), Marshall (1898/1966), Schumpeter (1926/1934, 1942), Nelson e Winter (1982), England (1997), Mintzberg (1997), Witt (1999), Hodgson (2002), entre outros, independentemente do âmbito da ciência em que desenvolvem os seus estudos.

Deste modo, a evolução das empresas é condicionada pelas relações estabelecidas com o meio envolvente na reestruturação, na tomada de decisões, na organização, no planeamento, na gestão, na criação de novos produtos e serviços, nos novos postos de trabalho ou na alteração das funções dos seus trabalhadores.

Podemos, então, apresentar a definição actual de empresa como um conjunto de actividades humanas, colectivas e organizadas, intencionalmente criadas e recriadas, regidas por um centro regulador, com a função de adaptar constantemente os meios disponíveis a objectivos específicos predeterminados, tendo em vista a produção de bens e a prestação de serviços. Tendo presente que uma empresa é um organismo ou organização social que deve ser vista como um sistema aberto, não esquecendo que «uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo vivo e sujeito a mudanças» (Teixeira, 1998, p. 21).

Da noção de empresa apresentada, resulta que esta pode ser vista de diferentes ângulos:

- como uma **célula social** formada por pessoas, que passam nestas organizações grande parte das suas vidas, onde procuram a comunidade, a identidade e o bem-estar económico (Ghoshal, Bartlett e Moran, 2000), e onde se formam profissional, social, cultural e moralmente;
- como um **conjunto de meios**, humanos, técnicos e financeiros, que permitem à firma atingir os objectivos pré-determinados;

- como um **sistema de relações** em que para o bom funcionamento da empresa será necessário colocar os meios certos nos lugares certos, e estabelecer uma rede de relações hierárquicas e de comunicação entre os vários elementos que compõem a firma ou que com ela se relacionam, num âmbito quer interno quer externo;
- e como um **centro de decisões**, porque o contexto onde a empresa se insere é complexo, sendo imprescindível a todo o momento fazer opções entre as várias alternativas disponíveis, o que, por conseguinte, a torna num conjunto de centros de decisão hierarquizados e harmonizados.

Apresentada a noção geral de empresa actual, temos de considerar a evolução da firma em dois aspectos, quando passamos do plano global para o plano individual de cada uma: no seu próprio horizonte temporal de vida – no seu ciclo de vida - de que resulta o estado de desenvolvimento em que se encontra; e também quanto ao conjunto de valores compartilhado internamente, ou seja, quanto à cultura da empresa. E, neste campo, não podemos esquecer que cada empresa é um caso, representando um organismo com características próprias que o particularizam dentro das características gerais abordadas anteriormente.

A cultura da empresa

A cultura da empresa diz respeito aos valores, normas, crenças e acções próprias de uma organização e que são partilhadas pelos seus membros. Caracteriza-se pelas normas de comportamento diário da empresa e pelos princípios dos fundamentos filosóficos dos fundadores e dos seus continuadores, reflectindo os seus objectivos e as suas personalidades transmitidas como herança profissional aos trabalhadores da organização.

A cultura da empresa representa, contemporaneamente, uma importante fonte geradora de vantagens competitivas relevante para o sucesso sustentado de uma empresa no mercado, assim como constitui um dos vários atributos que diferencia as firmas umas das outras (Barney, 1986).

A cultura é um parâmetro subjectivo, quando observado ou até descrito, pelo que a sua transmissão e comunicação deve basear-se em acontecimentos verídicos, na sua vertente mais simples, normalmente feita através de:

- narrativas históricas – baseadas em factos passados que marcaram positivamente a empresa, por se tratar de uma fase mais difícil que foi ultrapassada ou pelo atingir de objectivos máximos. São transmitidas interna e externamente (e.g., o período conturbado pelo qual passou a maior empresa privada portuguesa, hoje grupo SONAE, após a Revolução dos Cravos, a evolução da empresa nas décadas seguintes e a ascensão de Belmiro de Azevedo);
- símbolos – representações, objectos ou eventos que são representativos da empresa (e.g., logotipos, bandeiras, associação histórica do símbolo da empresa cerâmica Revigrés Lda. ao Futebol Clube do Porto);
- cerimónias e ritos – actividades planeadas que marcam ocasiões especiais (e.g., o dia da empresa, o jantar de Natal com todos os trabalhadores e colaboradores);
- slogans – frases que expressam os valores-chave da organização (e.g., «TMN: mais perto do que é importante»).

As culturas fortes influenciam mais os empregados do que as culturas fracas ou pouco profundas, o que se deve a vários factores: uma maior capacidade para adaptar a empresa à mudança e mais facilmente atingir os objectivos predeterminados, a um maior grau de envolvimento e responsabilidade dos empregados, a uma maior consistência entre os vários valores culturais e também à forma como estas empresas descortinam caminhos próprios para manter os seus valores culturais e partilhá-los com os outros.

Os objectivos da empresa

Para melhor compreendermos as actuais tendências das empresas é importante analisarmos os seus objectivos actuais, que, por vezes, podem confundir-se com as tendências empresariais uma vez que as particularizam.

Todas as empresas no momento da sua criação, ou ao longo das suas existências, admitem que têm de atingir objectivos, uns mais gerais que outros, uns mais auspiciosos que outros, uns mais claros do que outros e que podem ser compreendidos e interpretados de maneira diferente segundo as empresas e os seus dirigentes.

Quando se questionam os objectivos mais gerais da empresa, a resposta que usualmente se obtém é de que a finalidade suprema é o lucro. Esta afirmação torna-se simplista nos dias de hoje. A evolução histórica que desemboca no actual conceito de empresa e nas suas actuais tendências,

mostra que diferentes variáveis podem ser tidas como objectivos, juntamente com o lucro, e que estas desempenham um papel muito importante na orientação da acção da empresa, o que faz com que o lucro, apesar de ser uma finalidade intermédia indispensável, não seja, como refere Constâncio (1989), "o objectivo fundamental das empresas" para mobilizar as suas energias.

Podemos dizer que o objectivo último comum à generalidade das empresas deve ser orientado para criar riqueza, assegurando a satisfação de necessidades internas e externas. Este deve estar presente na cultura da empresa, mas para a sua consecução, deve considerar-se um conjunto de objectivos particulares, tais como:

- a subsistência, de curto-prazo, relacionada com a sobrevivência da empresa ou com a satisfação de necessidades de curto-prazo, como por exemplo, garantir o pagamento dos salários dos trabalhadores, manter a posição da empresa em relação à concorrência;
- a rentabilidade, relacionada com a eficiente utilização dos factores de produção e a sua influência no crescimento da produtividade;
- a expansão, relacionada com o crescimento da empresa e com interesses estratégicos, a qual representa, muitas vezes, uma garantia de rentabilidade no futuro. Pode ser vista como por exemplo, ampliação da empresa, construção de novas instalações, aquisição de novos equipamentos mais modernos e produtivos ou aumento da quota de mercado;
- o serviço, num sentido muito abrangente, considerando não só a tendência actual das empresas para prestarem serviços cada vez mais completos como resposta às cada vez maiores exigências dos consumidores, mas também a concepção de serviço que permite uma integração empresarial positiva no contexto envolvente - quer no que concerne aos recursos humanos da empresa (e.g., pela criação de oportunidades de desenvolvimento e de realização pessoal através de evolução profissional, formação, incentivos, regalias), como à comunidade onde a empresa se insere, quer local (e.g., eventos culturais, desportivos, ambientais, patrocínios diversos, cooperações com instituições), quer nacional.

  No caso do serviço prestado à comunidade, em termos nacionais, podemos particularizar alguns aspectos: a necessidade de exportar, levada a cabo por meio da actividade produtiva das empresas, pesa directamente na Balança Comercial e na Balança de Pagamentos, influenciando positivamente a taxa de câmbio e o valor da moeda do país exportador; a acção da empresa de acordo com as políticas nacionais, quer macro-económicas (e.g., atingir num dado ano um crescimento do PIB de 3% por via de um aumento no VAB; diminuir o défice da Balança Comercial em 1,2%), quer de cooperação (e.g., a cooperação entre Portugal e os PALOP).

Os objectivos ora mencionados devem seguir as tendências evolutivas dos mercados e da sociedade, não desprezando a inovação que deve ser constante, assim como os objectivos específicos de cada empresa característicos do seu próprio negócio e da sua cultura.

O conjunto de objectivos a ter em conta por cada empresa deve ser analisado e discutido periodicamente, por forma a uma melhor tomada de decisão (Drucker, 1954; Odiorne, 1965), percepção e adaptação da empresa às necessidades internas e externas.

Existe uma pressão constante para que as empresas evoluam no sentido de uma crescente criação de valor, transmitindo a maior parte do valor gerado a outros, aumentando, assim, o excedente do consumidor e o bem-estar social.

As empresas são organizações formadas por pessoas que agem de forma colectiva, tendo por base a valorização dos seus motivos e a coordenação das suas acções pelos objectivos comuns e pelos valores partilhados (Ghoshal, Bartlett e Moran, 2000). Criam valor acrescentado para a sociedade em geral e facilitam a vida das pessoas em particular, quando desenvolvem e distribuem novos produtos e serviços ou encontram melhores formas de fornecer os já existentes. Existe uma pressão constante para que as empresas evoluam no sentido de uma crescente criação de valor, transmitindo a maior parte do valor gerado a outros, aumentando, assim, o excedente do consumidor e o bem-estar social. Desta forma, ocorre um processo de "destruição criativa" que funciona como "motor" do progresso económico (Schumpeter, 1942).

Thersmar e Thoening (2000) argumentam que as empresas têm constantemente de adaptar os seus produtos e serviços às mudanças do mercado, o que implica que as escolhas da organização representem um *trade-off* entre eficiência e adaptabilidade. Estes autores mencionam o facto da destruição criativa aumentar a taxa de obsolescência dos procedimentos internos, dos regulamentos e dos equipamentos, tornando-se também numa importante determinante de organização interna, pelo que as estruturas organizacionais das empresas, de forma a serem funcionais, devem ser endógenas face ao meio ambiente externo e em particular às alterações dos produtos e serviços no mercado e da concorrência. Tal facto, está em consonância com o novo paradigma organizacional, onde se supõe a existência de uma grande flexibilidade, adaptabilidade e reactividade.

Conclusão

Para ter sucesso no mercado, a empresa necessita de ter vantagens competitivas face aos seus concorrentes. Estas vantagens são melhor identificadas e exploradas tendo presente o conceito actual de firma, que a compara a um organismo vivo que mantém trocas constantes com o meio exterior. Sendo cada vez mais complexo e volátil, o meio obriga as empresas a enfrentar um processo de permanente adaptação.

De acordo com as teorias de evolução das espécies de Darwin e de Lamarck, só sobrevivem as que melhor se adaptam. A adaptação depende da organização da empresa e do seu sistema de relações internas e externas, da cultura da empresa, dos objectivos que se propõe atingir e da qualidade dos seus recursos e competências. Estes factores devem estar em consonância com as tendências actuais dos mercados e da sociedade, pois conjuntamente condicionam o grau de resposta da empresa às crescentes necessidades de um mercado cada vez mais bem informado, mais exigente e com uma concorrência global mais aguerrida.

A noção actual de empresa integra, numa perspectiva relacional, variáveis até agora menosprezadas – tais como a qualidade, a inovação, a tecnologia, o espírito de iniciativa dos gestores, a qualidade dos recursos humanos da empresa, a natureza das relações que se estabelecem entre empresas e com os clientes, a antecipação das necessidades futuras do mercado por via do marketing, as políticas de *benchmarking*, factores ecológicos e ambientais –, tornando-se relevante que empresários e gestores estejam sensibilizados para conceptualizar a noção de empresa como abrangente e em constante evolução com o meio envolvente.

Posto isto, terminamos com uma síntese feita por Porter (1993, p. 10), que refere que, para uma empresa ter sucesso, é preciso «ter uma vantagem competitiva na forma, seja através de menores custos ou de produtos diferenciados que obtêm preços elevados. Para manter a vantagem, as empresas precisam de conseguir uma vantagem competitiva mais sofisticada com o tempo, oferecendo produtos e serviços de melhor qualidade ou produzindo com mais eficiência». Para tal, devemos ter presente que «a vantagem competitiva é gerada pelo processo de inovação e mudança», que esta «envolve todo o sistema de valores» (cultura), e «que só é mantida pela melhoria constante» colmatada com uma «abordagem global da estratégia» da empresa. ■

Notas

1. Caraça (2001) considera que a primeira empresa foi constituída na Europa em 1602.

2. Aqui estamos a considerar unidades produtivas constituídas sob a forma empresarial. Claro que, desde que o Homem passou a ter actividade produtiva e a constituir excedente susceptível de troca, que podemos dizer que existem unidades produtivas que dão origem a trocas e a mercados, e, se nos basearmos neste pressuposto, embora as escalas temporais continuem também diferentes, os horizontes temporais alargam-se até à Sociedade Primitiva (Marx, 1858/1967).

3. Maupertius (1698-1759) foi quem primeiro lançou a hipótese de adaptação dos organismos ao meio.

Referências bibliográficas

ASHTON, T. S. (1977), **A Revolução Industrial 1760-1830**. Publicações Europa-América, Colecção Saber, 4ª ed., Mem Martins.

BARNEY, J. B. (1986), «Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?». *Academy of Management Review*, vol. 11, n.º 3, pp. 656-665.

BARNEY, J. B. (1991), «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.

BARNEY, J. B. (1995), «Looking Inside for Competitive Advantage». *Academy of Management Executive*, vol. 9, n.º 4, pp. 49-61.

CARAÇA, J. (2001), «A Falsa e a Verdadeira Modernidade». Opção Q, n.º 20, Julho, pp. 169-72.

CARDOSO, L. (1999), «21 Orientações para o Êxito das Organizações no Século XXI». *Revista Portuguesa de Gestão*, n.º

II/99, pp. 71-79.

CASSON, M. (1990), «Entrepreneurial Culture as a Competitive Advantage». *Research in Global Business Management*, vol. 1, pp. 139-151.

CHIAVENATO, I. (1982), **Administração de Empresas: Uma Abordagem Contingencial**, McGraw-Hill, São Paulo.

CONSTÂNCIO, M. J. (1989), **Noções Básicas de Economia**. Publicações Dom Quixote - IAPMEI, Lisboa.

DARWIN, C. (1996), **The Origin of Species**. Oxford University of Press, 1.º ed., 1859.

DOGSON, M. (1993), «Organizational Learning: a Review of Some Literatures». *Organizational Studies*, nº. 14(3), pp. 375-394.

DRUCKER, P. (1954), **The Practice of Management**. Harper and Row, New York.

DRUCKER, P. (1992), **Managing for the Future**. Butherworth Heinemann, Oxford.

ENGLAND, R. W. (1997), **Evolutionary Concepts in Contemporary Economics**. The University of Michigan Press.

FLYNN, B. B.; SCHRODER, R. G. e SAKAKIBARA, S. (1995), «The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage». *Decision Sciences*, vol. 26, n.º 5, Sep/Oct, pp. 659-691.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. e MORAN, P. (2000), «Um Novo Manifesto para a Gestão». *Revista Portuguesa de Gestão*, Inverno, pp. 18-29.

HODGSON, G. M. (2002), «Darwinism in Economics: from Analogy to Ontology». *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 12, pp. 259-281.

HULT, G. T. M. e KETCHEN Jr., D. J. (2001), «Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance». *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 899-906.

KRUGMAN, P. (1999), **The Self-Organizing Economy**. Blackwell Publishers, Malden.

LAMARCK, J. B. (1994), **Philosophie Zoologique ou Exposition des Considérations Relatives à l'histoire Naturelle des Animaux**, Flamarion, Paris, 1.ª ed., 1909.

MARSHALL, A. (1898), «Mechanical and Biological Analogies in Economics». *In* A. C. PIGOU (ed.), **Memorials of Alfred Marshall**, 1925, republicado em M. Kelley, 1966.

MARX, K. (1967), **The Capital**. International Publishers, New York, 1.ª ed., 1858.

MINTZBERG, H. (1997), **Le Management – Voyage au Centre des Organisations**. Les Éditions D'Organisation, 4ème triage.

NELSON, R. R. e WINTER, S. (1982), **An Evolutionary Theory of Economics Change**. Harvard University Press, Cambridge.

ODIORNE, G. (1965), **Management by Objectives**. Pitman, New York.

PETERAF, M. A. (1993), «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View». *Strategic Management Journal*, vol. 14, n.º 3, pp. 179-191.

PORTER, M. E. (1985), **Competitive Advantage**. Free Press, New York.

PORTER, M. E. (1993), **A Vantagem Competitiva das Nações**. Editora Campus, Rio de Janeiro.

PORTER, M. E. e MILLAR, V. E. (1985), «How Information Gives You Competitive Advantage». *Harvard Business Review*, July-August, pp. 149-160.

POWELL, T. C. (2001), «Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations". *Strategic Management Journal*, vol. 22, n.º 9, pp. 875-888.

RIDDERSTRÅLE, J. (2000), «Navegar pelo Panorama do Novo Conhecimento». *Revista Portuguesa de Gestão*, Primavera, pp. 12-23.

ROLDÃO, V. S. (1998), «Melhorar o desempenho da Empresa - Medidas de Avaliação». *Revista Portuguesa de Gestão*, n.º I/98, pp. 5-16.

SCHUMPETER, J. (1934), **The Theory of Economic Development**. Trad. R. Opie da 2.ª ed. Alemã (1926). Harvard University Press, Cambridge.

SCHUMPETER, J. (1942), **History of Economic Analysis**. Oxford University Press, New York.

TEIXEIRA, S. (1998), **Gestão das Organizações**. McGraw-Hill.

THERSMAR, D. e THOENING, M. (2000), «Creative Destruction and Firm Organization Choice». *The Quarterly Journal of Economics*, November, pp. 1201-1237.

VEBLEN, T. B. (1898), «Why is Economics Not an Evolutionary Science?». *Quarterly Journal of Economics*, 12(4), July, pp. 373-397.

WERNERFELT, B. (1984), «A Resource-Based View of the Firm». *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.

WHEELWRIGHT, S. C. e HAYES, R. H. (1985), «Competing through Manufacturing». *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp. 99-109.

WITT, U. (1997), «Self-Organization and Economics - What is New?». *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 8, pp. 489-507.

