


DA TEORIA DA FIRMA (1937) AO OCEANO AZUL (2005): A EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E OS DESAFIOS DO CONTEXTO DIGITAL

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.784162519021>

Data de aceite: 18/02/2025

Renato Rodrigues da Silva

Universidade FUMEC

Vinícius de Oliveira Silva

Universidade FUMEC

Giovani Domingo Beraldo

Universidade FUMEC

Danilo de Melo Costa

Universidade FUMEC / SKEMA Business
School

RESUMO: A estratégia organizacional tem grande destaque nas organizações, sendo seus primeiros estudos realizados no começo do século passado. Os trabalhos foram realizados em alguns contextos como firmas, áreas militares e em governos, mas a grande parcela foi desenvolvida a partir da observação de empresas de todo mundo, que foram incentivo para a construção de teorias que são usadas até hoje. Ao longo do tempo, diversos autores seminais fizeram contribuições para a evolução da teoria em estratégia. Esse artigo de natureza teórico-conceitual tem como objetivo trazer para discussão os autores Ronald Coase (1937), Chester Barnard (1938), Peter Drucker (1954), Edith Penrose (1959), Alfred

Chandler (1962), Bruce Henderson (1970), Kenneth Andrews (1980), Igor Ansoff (1965), Michael Porter (1980;1985), C.K. Prahalad & Gary Hamel (1990), Jay Barney (1991), Michel Hammer (1993), Robert Kaplan & David Norton (1992; 2004), Henry Mintzberg (2000) e Chan Kim & Renée Maubourgne (2005), por meio dos seus principais trabalhos relacionados a temática de estratégia. A metodologia consistiu em leitura documental das principais obras dos autores e a extração dos principais temas abordados. Ao final é proposta a discussão de como tratar desses assuntos no contexto atual, cercado de dinamismo e paradoxos. Sendo o campo das teorias estratégicas interdisciplinar e que permeia diversas ciências sociais, conectando-as com quase todas os ensinamentos, ela possui os insumos necessários para enfrentar os desafios impostos por essa economia pós-corporativa que surgiu neste cenário digital. Como resultados, observa-se que os autores foram seminais para a evolução da teoria em estratégia, sendo que cada um teve uma perspectiva trabalhada e que juntos contribuíram para que a ciência evoluísse, que ferramentas fossem criadas e diversos estudos fossem feitos tomando como base suas diversas contribuições.

Esse trabalho fomenta a discussão sobre as peculiaridades inovativas feita pelos autores e como elas podem ser vistas de forma sistêmica, além disso, possibilitar que esses trabalhos seja fonte de consulta para outros pesquisadores e interessados na temática proposta.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia Organizacional; Organizações; Teorias Clássicas; Epistemologia; Era Digital

INTRODUÇÃO

Ao longo do século XX, surgiram vários estudos científicos que mais tarde viriam a tornar-se fundamentais para a evolução das teorias em estratégia. Durante este período, vários pesquisadores e consultores tiveram papel de destaque, contribuindo com prospectos que se mostraram essenciais para a compreensão da evolução do tema ao longo do tempo. Neste período, Coase (1937), Barnard (1938), Drucker (1954), Penrose (1959), Chandler (1962), Henderson (1970), Andrews (1980), Ansoff (1965), Porter (1980;1985), Prahalad & Hamel (1990), Barney (1991), Hammer (1993), Kaplan e Norton (1992;2004), Mintzberg (2000), Kim e Maubourgne (2005) se sobressaíram, contribuindo com obras consideradas clássicas.

Obras clássicas são constantemente referidas a literaturas importantes que deixaram seu lugar marcado na história e, na comunidade acadêmica, há vários artigos considerados clássicos e que contribuíram para o desenvolvimento do campo de pesquisa. Além de serem utilizados como referências para diversos avanços no campo de pesquisa, eles costumam ser o alicerce para a construção de teorias modernas. (COSTA, 2017). No entanto, diferente do que se pensa, uma obra clássica, não necessariamente é uma obra antiga, sendo necessário ao leitor a habilidade de dosar o antigo com o novo para entender suas relações (CALVINO, 2007).

Segundo Mas'ud, (2019), mesmo com o passar do tempo e com a evolução das teorias, os pesquisadores entendem que as obras clássicas são significativas para demonstrar a lógica do período e o histórico de como se chegou a um novo entendimento. O conteúdo dos livros clássicos tem o poder de influenciar diferentes níveis de inteligência e organização.

No sentido estrito estas obras tiveram participação na descoberta de novos conceitos, tendo contribuído com o crescimento nos campos da educação, ensino aplicado, em comum alinhamento com o desenvolvimento das ciências atuais. Além disso, também participaram no desenvolvimento e nas mudanças organizacionais em geral, contribuindo para o avanço do conhecimento e para as modernizações institucionais. Além de tudo, os clássicos detêm em sua composição as experiências profissionais dos pesquisadores da época e a cultura da população e da região onde o estudo foi escrito, sendo particularmente aproveitados pelo mundo acadêmico. Especialmente para os alunos Pós-Graduação *Stricto-sensu*, que têm como base esse conhecimento para formar a sua própria opinião Costa (2017).

No entanto, da mesma forma que estas obras são consultadas na construção do conhecimento, em períodos revolucionários, elas são postas em xeque. Diante das diversas mudanças culturais, tecnológicas, mercadológicas e em face dos avanços no campo da estratégia e sua subsequente modernização, vários modelos e conceitos que anteriormente eram considerados clássicos, passaram a ser questionados. A partir desse ponto, a presente pesquisa buscou compreender a contribuição de pesquisadores considerados clássicos para a evolução das teorias em estratégia e verificar a aplicabilidade destes conceitos no cenário digital atual, em que novas oportunidades e novos desafios apareceram para as organizações (SCHWAB, 2017).

METODOLOGIA

Por se tratar de uma pesquisa pura - teórica, cujo intuito é abordar as principais contribuições de autores clássicos sobre a teoria em estratégia e os desafios do contexto digital, seu processo de estruturação se embasou nos estudos relacionados ao tema, buscando a construção de um arcabouço teórico pautado nos pontos de destaque de cada um dos autores.

O objetivo da respectiva estruturação foi aprofundar na teoria dos autores, extrair algumas das suas principais ideias e consolidar uma produção textual que fizesse a conexão dos conceitos, levando-se a uma discussão dos desafios da aplicabilidade destas contribuições no contexto digital.

O caráter qualitativo encontra-se devido à compreensão e interpretação dos dados coletados por meio de pesquisa bibliográfica, mediante material já desenvolvido e publicado sobre o tema a ser pesquisado. A pesquisa bibliográfica contemplou a leitura, análise e interpretação de obras clássicas, com destaque para Coase (1937), Barnard (1938), Drucker (1954), Penrose (1959), Chandler (1962), Henderson (1970), Andrews (1980), Ansoff (1960,1970), Porter (1980;1985), Prahalad e Hamel (1990), Barney (1991), Hammer (1993), Kaplan e Norton (1992;2004) Mintzberg (2000), Kim e Maubourgne (2005).

A partir de então, os dados da pesquisa bibliográfica foram submetidos a uma triagem com o objetivo de se estabelecer um plano de análise e interpretação do material coletado, realizando-se fichamentos dos achados. A análise dos dados pode ser considerada como o momento de se compreender os achados buscando negar ou validar os objetivos traçados no início da pesquisa (YIN, 1989). Tendo como referência esta premissa, após a coleta de dados, as informações foram compiladas, selecionando-se as de maior interesse, para que, posteriormente, fosse realizada a compilação das diversas contribuições.

DISCUSSÃO TEÓRICA

A presente discussão teórica inicia com as obras dos autores clássicos, sendo feito um agrupamento com fins didáticos e por similaridade nas pesquisas. Ao todo, foram desenvolvidas sete sessões com detalhamento das obras, suas principais contribuições para a teoria em estratégia e comparativos entre elas. Como oitavo tópico, foram abordados os desafios da aplicabilidade dos conhecimentos construídos ao longo dos sete tópicos anteriores no contexto atual e feita uma reflexão sobre os desafios da teoria em estratégia neste contexto digital onde, possivelmente, estamos vivenciando uma revolução organizacional.

Ronald Coase e Chester Barnard: entendendo a firma e o papel do executivo na comunicação organizacional

Ronald Coase (1910-2013) foi um economista britânico e autor de dois importantes trabalhos: “*The Nature of the Firm*” e “*The Problem of Social Cost*”. Com estes trabalhos, apesar de não ter trazido uma revolução para os estudos organizacionais, contribuiu para transformar a paisagem do paradigma neoclássico, criando novas linhas de pesquisa e dando maior realismo à ciência econômica, sobretudo na área industrial.

Em seu artigo *The Nature of the Firm*, de 1937, Coase procurou responder duas perguntas principais: o motivo da existência das firmas e o que determina os seus tamanhos. Baseando-se na teoria do custo de transação, ele afirma que este custo de se recorrer ao sistema de preços do mercado é necessário para se formular contratos, definir preços de produtos, conduzir negociações, resolver conflitos econômicos, entre outros. Desta forma, a firma sempre existirá quando for mais rentável haver uma estrutura administrando os recursos internamente ao invés de enfrentar-se os custos de transação do mercado.

Na firma, barganhas de mercado, a exemplo dos desejos individuais de negociação dos indivíduos, são substituídos por decisões administrativas, sendo estas decisões uma estrutura de coordenação de recursos alternativa ao mercado. Para responder sobre o tamanho da firma, o autor também recorre à teoria do custo de transação, definindo que ela crescerá até o ponto em que o custo interno para a expandir seja igual ao de se realizar uma transação no mercado.

Suas principais contribuições para a temática da estratégia estão relacionadas à existência da firma e seu tamanho, bem como a aplicação econômica explica o comportamento das firmas em suas indústrias. Coase contribui quando associa a competitividade ao tamanho da firma, sendo condicionada a menores custos e à habilidade gerencial, além de apontar para a necessidade de se aprender a lidar com a incerteza.

Chester Barnard (1886-1961) foi gestor na companhia de telefones Bell durante aproximadamente 40 anos, além de ter ocupado cargos de gestão em outras empresas. Tinha como propósito fornecer uma teoria compreensiva do comportamento cooperativo em organizações formais, e trabalhou alguns conceitos de organização, como a organização formal - um sistema cooperativo de forças ou atividades coordenadas de duas ou mais pessoas -, a organização formal complexa - uma organização formal construída a partir de unidades de organização, sobrepostas com unidades de organizações executivas e com características estruturais determinadas pela necessidade de comunicação de acordo com o tamanho da unidade organizacional - e a organização informal - conjunto de contatos e interações pessoais e agrupamentos de pessoas, que acontecem de forma inconsciente.

Seus estudos voltados para estratégia se desenvolveram na abordagem do papel do executivo na organização, tendo a comunicação uma grande importância em termos de liderança e autoridade, sendo fundamental que haja pleno conhecimento da organização dos canais de comunicação. O executivo também deve ser capaz de manter a vitalidade e eficiência da organização, mantendo o esforço cooperativo e a comunicação do propósito, e de propagar as decisões dos níveis superiores para os membros da organização.

Sua grande contribuição para a evolução das teorias em estratégia, baseada tanto em sua experiência profissional quanto em seus conhecimentos de ciências sociais, foi a de apresentar uma visão sobre as organizações contemplando teorias sociológicas de motivação, comportamento, liderança, cooperação, comunicação, autoridade e meritocracia, colocando diversos conceitos em uma estrutura sistêmica da organização. Adicionalmente, Barnard ressalta a importância da figura do gestor como a pessoa que cria objetivos comuns a serem compartilhado por todos os funcionários para atingir o crescimento da organização e otimizá-lo, além de focar na comunicação assertiva com os grupos formais e informais e na definição de um propósito para a organização que vá ao encontro do propósito dos indivíduos.

Desta forma, apesar de as visões de Coase e Barnard trazerem pontos diferentes sobre as organizações, elas são complementares, e trazem, como um ponto convergente, um importante olhar para o papel do executivo como a figura responsável pela estratégia, pelo gerenciamento do crescimento e pela otimização da firma.

Peter Drucker e Edith Penrose: o papel do gestor na departamentalização da organização e a gestão dos recursos

Peter Drucker (1909-2005) foi um importante escritor e consultor sobre gestão. Considerado por alguns como o “pai da administração moderna” e como um dos mais influentes teóricos do século XX, escreveu diversas publicações analisando a estrutura e a gestão da empresa moderna e introduzindo conceitos inovadores sobre liderança e organização. Como uma das suas principais obras, tem-se o livro *The Practice of Management* (1954).

Neste trabalho, Drucker (1954) enxerga a administração como uma função distinta dentro da organização, onde a performance dos gestores determina o sucesso e a sobrevivência do negócio. O conceito de empresa e a definição de seu negócio são determinados por meio das várias decisões que os gerentes tomam. Assim, o autor redefine o papel da empresa, concentrando-se em seu papel na criação de crescimento e lucratividade. A organização é um meio importante de colocar recursos geradores de riqueza em uso produtivo, uma tarefa que não poderia ser realizada sem uma gestão hábil, decisiva e visionária.

Drucker (1954) explica que a administração é uma prática que precisa ser alimentada por outras disciplinas para formar saberes úteis no dia a dia e, somente com esses saberes, seria possível traçar um plano com metas, mitigação de riscos, gerenciamento eficiente de recursos, mensuração de resultados. O autor reforça a necessidade de se concentrar nas oportunidades que aparecem e não somente nos problemas eventuais que surgirem, orientando os gestores que, para se ter um bom negócio, há de se estar do mesmo lado da mesa onde os clientes estão.

Uma grande contribuição do autor para os estudos de estratégia foi a Administração por Objetivo, um sistema onde existem metas macro, departamentais e a necessidade de acompanhamento de controle de desempenho de todos os envolvidos no atendimento dos objetivos definidos. Neste sistema, há as departamentalizações, em que os objetivos são decompostos de acordo com os setores da organização. Os objetivos que guiarão a organização são definidos pelos setores estratégicos da empresa e repassados para os setores táticos, culminando na atuação do setor operacional com os devidos controles da correta execução, como em um efeito cascata. Drucker contribui para a estratégia da administração ao ser pioneiro em trabalhar a organização em 3 níveis: estratégico, tático e operacional.

Edith Penrose (1914-1996), nasceu em Los Angeles, tendo formado, feito mestrado e doutorado em economia. Durante sua carreira foi professora em diversas universidades e em 1959 escreveu sua mais célebre obra, *The Theory of the Growth of the Firm* (1959), que teve um impacto substancial na pesquisa em gestão estratégica.

O objeto de estudo de Penrose é a empresa industrial no sistema capitalista do século XX, tomando a empresa como organização humana detentora de um conjunto de recursos - algo muito distante da abstração postulada pela Teoria da Firma, de Coase (1937). Penrose entende as firmas como instituições criadas pelas pessoas para servir os propósitos das pessoas, onde empresários e gerentes buscam inovar e trabalhar no crescimento da firma por meio da combinação de recursos. A firma, constitui uma entidade integrada por pessoas e recursos, capaz de sobreviver a seus fundadores, crescer e se desenvolver através do tempo, apta a planejar suas atividades correntes e o seu futuro.

Penrose (1959) contribui com abordagem humanista dos recursos muito diferente da abordagem da época, dando bastante ênfase no papel dos recursos das empresas. Ela os trata como insumos, materiais, os próprios recursos humanos das empresas, ou como valores intangíveis, a exemplo do conhecimento empresarial e da reputação organizacional. Contrariamente à maioria dos demais economistas de sua época, Penrose (1959) dá menos importância às condições externas – ou seja, o mercado –, e mais aos fatores e aos recursos internos da organização, considerando-os extremamente importantes para o crescimento das empresas.

A firma é vista como mais que uma unidade administrativa, mas como uma coleção de recursos cujas utilizações se diferem com o tempo e são determinadas por decisões administrativas, e entende que os resultados da firma se dão não meramente por obter recursos, mas sim pela forma como eles são geridos efetivamente. A forma como os recursos são utilizados e alocados acabam determinando as individualidades e diversidades das empresas, e sua interação e gestão constituem as capacidades da firma, o que mais tarde, abriria espaço para a vertente da Visão Baseada em Recursos.

Os trabalhos de Drucker e Penrose possuem em comum a contribuição sobre a visão dos recursos da empresa e sua capacidade de gerar vantagem competitiva e diferenciação do mercado, reforçando o papel da direção e da gestão. Peter Drucker cria a estrutura formal da organização com vistas no planejamento, baseado nos objetivos e separando a organização em departamentos, enquanto a Penrose destaca que, nesta estrutura, não se deve limitar o tamanho da firma, pois são os recursos que são os responsáveis pelo sucesso das organizações.

Um gestor que consiga seguir a filosofia dos dois autores, criaria a estrutura formal da organização e, dentro dela, analisaria os recursos dispostos para redistribuí-los de forma a garantir o crescimento ilimitado da firma.

Chandler e *Boston Consulting Group*: a estrutura organizacional e o ciclo de vida dos produtos

Alfred Dupont Chandler Junior (1918-2007) foi professor de Administração e História Econômica na *Harvard Business School*. Dentre as grandes publicações de Chandler, está o livro “*Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*”.

O autor aborda que a estratégia adotada por uma empresa determina a sua estrutura e que o que determina a estrutura e a estratégia da empresa é a aplicação dos seus recursos nas demandas do mercado. A análise externa tem um papel fundamental, pois ela deve orientar a estratégia e por sua vez a estrutura.

Para ele, há duas decisões administrativas que são particularmente importantes para as organizações. A primeira é a estratégica, que lida com a alocação a longo prazo dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos essenciais para assegurar a saúde da empresa, seu futuro crescimento, e o atingimento dos objetivos propostos. A segunda decisão é a tática, que está mais envolvida em assegurar a eficiência e o uso controlado dos recursos onde as alocações foram determinadas.

Para a tomada destas duas decisões, por vezes é necessário aumentar produções, abrir fábricas, diversificar a produção, entre outros. Desta forma, novas estratégias e táticas serão necessárias, trazendo impactos na organização e exigindo uma nova estrutura—o design pelo qual a empresa é administrada. O autor também ressalta a importância dos recursos para a organização, escrevendo sobre a importância de se acumular recursos e sobre a racionalização de seu uso, sobre a abordagem do crescimento das organizações e racionalizando o uso de recursos para a expansão organizacional. Ele reconhece a importância do mercado, porém traz uma abordagem focada no interior das organizações, com detalhes empíricos e baseado em estudos de caso.

Desta forma, Chandler (1962) tem uma contribuição para a teoria estratégica ao abordar que novas estratégias empresariais requerem novas estruturas organizacionais, sendo a estratégia um fator determinante para a estrutura da organização. A definição das estratégias é tão importante quanto a adequação da estrutura organizacional para conseguir implementá-las. Além disso, ele também fornece uma definição de estratégia e aborda a sua importância para a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações. O autor contribui ao abordar como as empresas podem lidar com as diferentes etapas da vida onde ela se encontra, tendo especial atenção na possibilidade de multi-divisão da empresa, em que ela poderia se dividir em unidades de negócios menores, cada uma com sua autonomia, para enfrentar os diferentes desafios organizacionais. Isto acaba por reduzir custos transacionais.

Bruce Doolin Henderson (1915-1992), foi o fundador da consultoria BCG, a Boston Consulting Group, em 1963. Dentre seus grandes trabalhos, está a publicação do artigo “*The Product Portfolio*”, de 1970. Neste artigo, o autor tem uma abordagem focada em produtos e recursos, determinando como uma empresa poderá ser bem-sucedida a o dispor de um portfólio de produtos com diferentes ciclos de vida e diferentes participações no mercado. Produtos com bastante crescimento necessitam de investimento para crescer, enquanto produtos de pequeno crescimento geram recursos financeiros para impulsionar os produtos de grande crescimento.

A matriz definida neste artigo possui dois eixos: o crescimento do mercado e a participação relativa de mercado. Desta forma, o portfólio de produtos de uma empresa é dividido em quatro —em questionamento, estrela, vaca leiteira e animal de estimação— que estão dispostos em quatro quadrantes diferentes. Os produtos “em questionamento” são aqueles que necessitam de altos investimentos, apresentam baixo retorno e têm baixa participação no mercado. Os produtos “estrela” exigem grandes investimentos e geram bastante receita. Assim, a participação no mercado deve ser mantida. Os produtos “vaca leiteira” possuem lucro alto, baixa participação no mercado e baixo investimento. Por fim, os produtos “animal de estimação” são aqueles com baixo lucro e baixa participação no mercado.

Este trabalho tem grande contribuição nas teorias em estratégia pois possui uma visão voltada aos produtos da empresa e aborda estratégias de investimentos customizadas por tipo de produto. Sua abordagem é focada na adequação interna da produção da empresa frente às demandas e desafios do cenário externo.

Comparando-se os trabalhos de Chandler (1962) e Henderson (1970), é possível notar similaridades, pois ambos possuem uma abordagem focada nos recursos da empresa, com diretrizes bem estabelecidas de como as organizações devem adequar sua produção. Ambos também abordam a visão de ciclo de vida do objeto de análise de cada trabalho: Chandler (1962) trata da organização e de sua estrutura, enquanto Henderson (1970) trata dos produtos de uma organização.

Kenneth Andrews e Igor Ansoff: matrizes empíricas e complementares para a determinação estratégica da organização

Kenneth R. Andrews (1916-2005) foi um acadêmico e mestre da Universidade de Harvard, que lecionava sobre práticas administrativas. Embora não haja registros apontando com precisão que a matriz SWOT foi originalmente desenvolvida por ele, foi-lhe creditado, juntamente a Roland Cristensen, a autoria da mesma (MINTZBERG, 2006). Essa matriz se popularizou pela forma simples de dispor fatores do pensamento estratégico, auxiliando gestores a analisar melhor o diagnóstico empresarial e demonstrar a posição da organização frente ao cenário escolhido.

A matriz SWOT é uma ferramenta que foi estruturada para auxiliar a análise dos ambientes interno e externo em que a organização está inserida. As características intrínsecas da organização - forças (Strengths) e fraquezas (Weaknesses) - e extrínsecas - oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats), formam o fundamento da matriz que representa, no final, o resultado das percepções sobre os ambientes em que a organização está inserida e de suas capacidades. A análise SWOT é frequentemente aplicada ao ambiente organizacional para planejamento estratégico, podendo também ser utilizada na análise de organizações individuais e para se comparar duas ou várias empresas (MINTZBERG, 2006).

Esta matriz serve para apresentar um resumo básico da visão estratégica de Andrews, de que a estratégia organizacional depende da obtenção de ajuste entre a situação externa -oportunidades e ameaças - e a capacidade interna - forças e fraquezas. Adicionalmente, Andrews, possui algumas premissas básicas no seu pensamento estratégico, como a diferença entre formulação de estratégia e implementação de estratégia, que poderia se resumir entre as diferentes etapas de pensamento e ação; a crença de que a estratégia deve ser explícita; a noção de que a estrutura deve seguir a estratégia, e que a definição da estratégia projeta a estrutura da organização; e a visão de que a liderança formal da organização é que determina as estratégias a serem seguidas pela organização (HELMS; NIXON, 2010).

Como contribuição para as teorias em estratégia, Andrews traz a divisão da estratégia em duas etapas inter-relacionadas, que são a formulação estratégica e a implementação. Desta forma, analisando-se os fatores internos e externos, - as forças e fraquezas da empresa, os recursos disponíveis e as possibilidades do mercado – é possível definir as diretrizes estratégicas.

Igor Ansoff (1918-2002) foi um importante professor e consultor norte-americano nascido na Rússia. Definido por alguns estudiosos como o pai da gestão estratégica, teve como grande contribuição acadêmica a publicação da obra *Estratégia Corporativa* em 1965. Dada sua experiência como professor, pesquisador, executivo e consultor, tanto esta obra quanto outros de seus trabalhos possuem uma vertente bastante empírica, considerando-se a realidade concreta para a determinação das conclusões.

Em “O Conceito de Estratégia”, 1965, Ansoff conceitua a estratégia como um conjunto de regras para a tomada de decisão sob as condições do desconhecimento parcial, e tais decisões referem-se à relação da instituição com o seu ambiente. A obra se inicia com um objetivo aparentemente simples, de produção de um padrão de alocação de recursos que oferecerá o melhor potencial para atingir os objetivos da empresa, porém, ao longo da obra, Ansoff (1965) detalha o processo estratégico da organização e apresenta uma série de etapas e listas de verificação destinadas a ajudar os gestores na tomada de decisões estratégicas.

Anterior a esta obra, no entanto, Ansoff desenvolveu um modelo que ficou conhecido como Matriz de Ansoff, em 1957, com o propósito de auxiliar na análise e planejamento de estratégias empresariais de crescimento. Para isto, a matriz contém quatro diferentes estratégias, sendo elas as estratégias de penetração de mercado, de desenvolvimento de mercado, de desenvolvimento de produtos e de diversificação. Essa matriz fornece um framework para as empresas considerarem diferentes estratégias de crescimento, permitindo às empresas avaliar e escolher as estratégias de crescimento mais pertinentes ao considerar seus mercados atuais e potenciais, bem como seus produtos existentes e novos

Na penetração de mercado, a empresa objetiva ampliação da sua atuação por aumentar a sua fatia de mercado, tendo como arma o investimento em marketing e propaganda. No desenvolvimento de mercado, a organização oferta a novos mercados o seu produto já existente. No desenvolvimento de produto, a empresa desenvolve um novo produto para um mercado já existente. Na diversificação, a empresa desenvolve um novo produto para um novo mercado.

Como principais contribuições para as teorias em estratégia, Ansoff buscou esquematizar a formulação das estratégias por meio de uma sequência de etapas rígidas do processo, sendo a sua matriz uma demonstração da vertente positivista do autor, uma vez que ela propõe a formulação de estratégias que se embasam na expansão e na diversificação por meio de uma sequência de decisões. Outra contribuição foi a visão de que as organizações interagem com os clientes, com os concorrentes, com a sociedade e com o mercado, não se limitando apenas ao seu próprio sistema produtivo.

Desta forma, Ansoff e Andrews compartilham de algumas visões para a estratégia da organização, como a de que ambos os fatores, interno e externo, são importantes à organização e fornecem ferramentas empíricas para a determinação estratégica das empresas. No entanto, as matrizes desenvolvidas pelos autores possuem diferentes abordagens que demonstram os diferentes enfoques estratégicos dos autores. Enquanto a matriz SWOT fornece dados para a atuação da organização, a matriz Ansoff (1965) auxilia na criação de estratégias do crescimento da organização com foco nos produtos e mercados.

Porter, o proclamador da evolução das teorias em estratégia: cinco forças competitivas e seus modelos de vantagem competitiva

Michael Eugene Porter, nascido em 1947, é um professor e teórico de negócios da Harvard Business School, com interesse nas áreas de administração e economia. Na obra *Estratégia Competitiva*, publicada em 1980, o autor desenvolve um importante instrumento de análise da estrutura da concorrência existente na indústria, composto por cinco forças atuantes sobre a organização, que mais tarde ficaria conhecida como as cinco forças de Porter. Estas cinco forças são a ameaça de novas entradas, a ameaça de produtos substitutos, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores e a rivalidade entre as empresas existentes. A partir da análise de cada uma dessas dimensões, é possível avaliar a atratividade de uma indústria e traçar um plano de ação que inclua o posicionamento da organização, de forma que as suas capacitações forneçam as melhores defesas contra as forças competitivas e/ou a influência sobre o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos, a fim de melhorar a posição competitiva da empresa e/ou a antecipação de mudanças.

Nesta obra, houve também uma contribuição de ferramentas para capturar a riqueza e a heterogeneidade das indústrias e empresas, ao mesmo tempo em que foi fornecida uma estrutura disciplinada para examiná-las. Sendo assim, inspirado na economia industrial, Porter trouxe à tona o conceito de “posicionamento estratégico”, iniciando uma abordagem sobre o conceito de vantagem competitiva, definindo-o em termos de custo e diferenciação, vinculando-o diretamente à lucratividade, e trazendo o conceito das cinco forças e outras estratégias genéricas para auxiliar no posicionamento da organização (PORTER, 1980).

Em sua segunda grande obra, “Vantagem Competitiva”, Porter (1985) introduz o conceito de cadeia de valor - um modelo de estruturação das atividades de uma organização – além de criar uma estrutura geral para pensar estrategicamente sobre as atividades envolvidas em qualquer negócio e avaliando seu custo relativo e papel na diferenciação. Porter permite com que se compreenda como uma empresa constrói a sua estratégia e a sua vantagem sem perder o controle e a coerência da cadeia de valor.

Buscando responder por que empresas de uma mesma indústria apresentam diferenças de rentabilidade sustentáveis a longo prazo, ele procura descrever o modo como uma empresa pode obter uma vantagem competitiva de custo sustentável ou diferenciar-se de seus concorrentes. O modelo da cadeia de valor permite a divisão da empresa nas suas atividades de relevância estratégica, para a compreensão dos custos e das fontes existentes ou potenciais de diferenciação. A empresa poderia aumentar o valor das suas entregas e ganhar vantagem competitiva ao utilizar essas atividades estratégicas (PORTER, 1985).

Como contribuição desta obra, ela fornece a arquitetura para descrever e avaliar a estratégia, vinculando-a ao comportamento da empresa e compreendendo a origem da vantagem competitiva. Vantagem competitiva é o cerne do desempenho de uma empresa em mercados competitivos, é sobre como uma empresa pode obter vantagem de custo sustentável, diferenciá-la dos concorrentes e escolher um segmento para que a vantagem competitiva cresça a partir de uma estratégia de foco (PORTER, 1985).

Desta forma, as obras “Estratégia Competitiva” e “Vantagem Competitiva” têm grandes contribuições para as teorias em estratégia por fornecerem ferramentas para ajudar negócios a se manterem competitivos. Com suas obras, a estratégia organizacional se tornou mais concreta. A estratégia deixou de ser uma visão, passando a ser uma configuração particular de atividades que as firmas adotariam em comparação aos seus rivais. Ambas as obras são complementares, e ambas dependem de uma visão profunda sobre as atividades da organização.

Jay Barney, C.K. Prahalad & Gary Hamel e Michel Hammer: Alinhamento na evolução das teorias em estratégia

Prahalad e Hamel, na obra “A Competência Essencial da Corporação”, de 1990, propuseram o conceito de competências essenciais de uma empresa. Essa competência essencial é aquilo que uma determinada empresa faz e que nenhuma outra faz igual, sendo um diferencial extremamente positivo que coloca a empresa em uma posição de destaque frente os concorrentes. Essas competências são um conjunto de capacidades decorrentes do aprendizado coletivo da empresa. No curto prazo, a competitividade das empresas advém da performance dos produtos atuais, mas no longo prazo, a competitividade deriva da capacidade de construir, a um custo menor e mais rapidamente do que os concorrentes, as competências essenciais que geram produtos inesperados.

A forma como a empresa se estrutura é fundamental para se organizar em torno de competências essenciais, uma vez que ela demanda transformações profundas. Estas transformações devem ser desenvolvidas em etapas. Deve-se identificar as competências que fornecem acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, que contribuem para os benefícios do produto para o cliente e que são difíceis de copiar pela concorrência. Deve-se, também, desenhar a estrutura organizacional e estabelecer condições para o desenvolvimento interno. Finalmente, deve-se avaliar o quão central é essa competência essencial e que oportunidades seriam perdidas caso se abdique de ter esta competência.

Como contribuição da obra destes autores, temos um modelo de estruturação organizacional para que uma empresa se torne competitiva no longo prazo. No centro da organização, deve-se ter as competências essenciais, que são os aprendizados coletivos na organização: como coordenar diversas habilidades de produção, integrar vários fluxos de tecnologias, a comunicação, o envolvimento e o profundo compromisso de trabalhar além das fronteiras organizacionais. Essas competências seriam como as raízes de uma árvore. Os produtos essenciais seriam o tronco, as unidades de negócios seriam os galhos e as folhas e frutos seriam os produtos finais.

No seu trabalho “Recursos das firmas e vantagens competitivas sustentáveis”, Jay Barney (1991) trabalha na criação de vantagens competitivas sustentáveis das empresas. Ele se baseia nas quatro vantagens competitivas sustentáveis de uma empresa, que são o valor, a raridade, a dificuldade de se imitar e a ausência de produtos substitutas. Adicionalmente, também ressalta o papel fundamental dos gestores, pois eles são capazes de entender e descrever o desempenho potencial econômico das empresas.

Barney (1991) trabalha a existência de vantagens competitivas que podem fazer com que determinadas empresas se sobressaiam frente a seus concorrentes, em que, a empresa, ao adotar uma estratégia de criação de valor, possuirá vantagem competitiva frente aos concorrentes caso eles não as adotem. A vantagem perdurará enquanto os concorrentes não forem capazes de imitar os benefícios dessa estratégia. E ela será sustentável enquanto a empresa conseguir manter a estratégia e os concorrentes, apesar dos esforços, não conseguirem copiá-la. Adicionalmente, a vantagem competitiva, para ser sustentável, deve estar elencada a estratégias de longo prazo, pois só assim a empresa conseguirá resultados duradouros.

Desta forma, Barney (1991) contribui para as teorias de estratégia ao fornecer uma visão de como as empresas conseguirão ter vantagens competitivas de longo prazo com uma visão baseada em recursos, fornecendo o modelo VRIS. Aplicando-se este modelo, as empresas analisam seus recursos em potencial e buscam, por meio da diferenciação, gerar um desempenho superior sustentável.

Michael Hammer, em 1993, foi coautor da obra “Reengenharia da Corporação”. Nesta obra o autor procurou marcar uma posição diferente no campo dos conceitos de estratégia de gestão, mostrando que as empresas não estão preparadas para o futuro e oferecendo a reengenharia como um caminho possível. Para Hammer (1993), o estudo demonstrou que a reengenharia é o novo caminho para mudança, pois por meio da reavaliação dos processos de negócio em torno da necessidade dos clientes, busca-se alcançar eficiência, qualidade e desempenho.

A reengenharia se baseia na ideia fundamental de processo, que é uma coleção de atividades sequenciais que torna um ou mais tipo de insumos e cria um produto que tem valor para seus clientes. Ela procura identificar os processos que são típicos na realização do trabalho em todas as áreas da empresa, envolvendo, se necessário, o retorno ao início do processo e inventando uma nova forma de se realizar o trabalho.

Ela trabalha com quatro palavras-chave: fundamental, que é saber o básico sobre como a empresa opera; radical, que significa ir à raiz das estruturas, dos processos e inventar novas formas de se fazer; dramático, pois ela deve ser usada para melhoras substanciais, e não marginais; e processos, pois ela deve se orientar nos processos, e não nas tarefas, trabalhos, pessoas ou estruturas. Não adianta apenas melhorar os processos ou investir em tecnologias de ponta pois essas medidas resolvem os problemas temporariamente, sem acabar com eles.

Desta forma, a grande contribuição de Hammer (1993) nesta obra foi o conceito de reengenharia, que é uma forma de a empresa elevar seu padrão competitivo e permanecer à frente de seus concorrentes na disputa pelo mercado por meio de uma atuação mais disruptiva dos processos.

Analisando-se os trabalhos dos 3 autores, vê-se que todos eles buscam, em suas obras, que a empresa adquira vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo, porém com ferramentas e maneiras diferentes. Prahalad e Hamel (1990) têm uma abordagem focada nas competências essenciais da organização. Barney (1991) fornece um modelo de vantagens competitivas sustentáveis focadas em recursos e na diferenciação. Já Hammer (1993) trabalha no conceito da reengenharia como forma de a empresa conseguir renovar seus processos para conseguir lidar com as mudanças externas e se manter competitiva.

Um gestor que se propusesse a definir a estratégia da sua organização pautada nas obras destes quatro autores, utilizaria das obras de Hammer para realizar uma reestruturação dos processos de negócios e, esta reestruturação, ajudaria na identificação e no destaque das competências centrais da organização. A partir da identificação destas competências centrais, um dos focos do trabalho de Prahalad e Hamel (1990), emerge-se a possibilidade de se criar produtos que, conforme Barney (1991) definiu, sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis, criando-se vantagens competitivas sustentáveis. As competências centrais, se bem exploradas, ajudariam a organização a se diferenciar e a criar seus produtos finais.

Kaplan e Norton, Mauborgne e Kim, e Mintzberg: refinando a estratégia e ampliando a visão da relevância do olhar sistêmico

Robert S. Kaplan e David Norton são dois doutores em Harvard que, no início de 1990, desenvolveram a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* (BSC), um modelo estratégico amplamente utilizado por organizações em todo o mundo. Por meio desse modelo os objetivos organizacionais foram divididos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Diferentemente dos métodos tradicionais de mensuração, esta não focava apenas em indicadores financeiros, podendo ser usada no desdobramento das metas dentro de uma empresa. Desta forma, o BSC enfatizava tanto as medições financeiras quanto as não financeiras, uma vez que o conjunto de ambas fornece informações de todas as partes da organização. O principal argumento é que a melhora do desempenho em uma perspectiva

leva a melhorias nas outras perspectivas e, finalmente, a resultados financeiros melhores. Essa abordagem ajudou as organizações a desenvolverem uma visão estratégica holística e a estabelecerem objetivos claros e mensuráveis para cada perspectiva.

Em 2004, os autores desenvolveram também, como evolução do BSC, os Mapas Estratégicos - uma ferramenta que utiliza as mesmas perspectivas do BSC. A ferramenta do mapa estratégico fornece às empresas uma maneira de elas divulgarem sua estratégia para funcionários e outras partes interessadas corporativas, aumentando assim o envolvimento no processo estratégico. Ela também força as organizações a focar na estratégia e na medição da implementação, eliminando, assim, a possibilidade de medições desnecessárias e sem valor.

Os mapas estratégicos formam a base apropriada para medidas de desempenho do Balanced Scorecard, além de links para técnicas apropriadas de gerenciamento e validação e alocação de recursos para iniciativas e estratégias que apoiem as proposições de valor e os objetivos prioritários de uma organização.

O BSC e os Mapas Estratégicos foram contribuições significativas para a evolução da teoria em estratégia por estes dois autores, permitindo uma melhor comunicação da estratégia e alinhamento organizacional pois, ao visualizar e comunicar a estratégia por meio de medidas e indicadores claros, o BSC e os Mapas Estratégicos ajudaram a envolver os funcionários em todos os níveis e a direcionar seus esforços para os resultados estratégicos desejados.

Henry Mintzberg, nascido em 1939, é um professor canadense e autor de diversos livros na área de administração. Dentre eles, há um de destaque, o qual foi coautor, chamado “Safari de Estratégia”, de 2004, com a definição de dez escolas de pensamento da estratégia agrupadas em dois tipos: escolas prescritivas, que focam no modo como as estratégias devem ser geradas, privilegiando a forma ou um roteiro, e as descritivas, que focam o modo como as estratégias foram de fato geradas, buscando entender os elementos que foram levados em conta em sua criação. São elas: design, planejamento e posicionamento – prescritivas - e empreendedorismo, cognitiva, poder, cultural, ambiental e configuração – descritivas.

Com a definição dessas tipologias, o autor organiza as diversas perspectivas anteriores de forma trazer uma visão sistêmica do que já havia sido produzido, mas deixando evidente sua crítica no sentido de considerar a estratégia muito mais como um processo de aprendizado e feito de forma dinâmica, do que como algo rígido que se vale apenas de uma prescrição.

Mintzberg propôs uma abordagem baseada em papéis gerenciais, argumentando que os gerentes desempenham um papel fundamental na formulação e implementação da estratégia, e que seu trabalho diário influencia a estratégia de maneiras significativas. Essa consideração reforça o papel do líder, porém não coloca a responsabilidade apenas no alto executivo, como trabalhado por outros autores.

Desta forma, Mintzberg (2000) contribui para as teorias em estratégia ao mesclar as teorias com exemplos práticos, tentando possibilitar o entendimento da contribuição de cada escola do campo de administração estratégica.

W. Chan Kim e Renée Mauborgne são professores de estratégia e codiretores do Instituto de Estratégia de Oceano Azul do INSEAD. Juntos, foram responsáveis pela autoria do livro “A Estratégia do Oceano Azul”, em 2005. Esta obra foi escrita como um manual para auxiliar gestores a alcançar o Oceano Azul: uma abordagem estratégica que propõe a criação de novos mercados ou a redefinição de mercados existentes, onde a concorrência seja irrelevante.

Nesta obra é explicada a teoria do Oceano Azul e ela é posta em prática sob a forma de diversos exemplos práticos de empresas que conseguiram ser pioneiras em suas áreas. Segundo os autores, estratégias que eram suficientes para uma vantagem sustentável, já não são mais, e a estratégia do Oceano azul ensina a buscar a integração neste novo mercado inexplorado buscando os “não-clientes”. Para tornar os conceitos mais facilmente entendidos, os autores também propuseram vários quadros estratégicos para apoiar as empresas na formulação e execução da estratégia com foco no que definiu como estratégia do oceano azul. Um dos mais relevantes da obra envolve a identificação dos fatores-chave que afetam a criação de um novo espaço de mercado, bem como a formulação de estratégias para superar as barreiras existentes e garantir a sustentabilidade a longo prazo.

Desta forma, os autores contribuem para os estudos em estratégia ao fornecerem uma série de ferramentas que auxiliam os gestores a navegarem em um mercado de Oceano Azul, com procedimentos que incluem a captação de clientes, precificação, definição de produto, técnicas de diferenciação, motivação dos colaboradores para o processo de mudança, dentre outros que os autores julgaram pertinentes.

Analisando-se as contribuições destes autores, vemos que eles percebem a evolução dos estudos em estratégia e dos desafios das empresas modernas, tentando buscar soluções para as empresas mediante diferentes propostas, mas buscando vantagens que sejam sustentáveis. Kaplan e Norton (1992; 2004) trazem as duas ferramentas, Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos, para a medição dos indicadores no processo da implementação da estratégia organizacional, de forma a garantir o alinhamento de toda a organização na implementação estratégica. Mintzberg (2000) nos traz um compilado das diferentes escolas de administração estratégica, de forma prática, explicando a teoria e realizando críticas, de modo a auxiliar os gestores na aplicação da estratégia que entenda ser mais coerente e adequada para a sua organização. Por fim, W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2005) trazem toda a teoria do Oceano Azul, com diversos procedimentos e ferramentas para as empresas conseguirem se diferenciar a partir da inovação com valor, focados em procedimentos para a diferenciação dos produtos finais.

A Era Digital: os desafios estratégicos contemporâneos e a revolução organizacional

Apesar de termos tratado nos tópicos anteriores sobre como a teoria estratégica foi evoluindo ao longo do tempo, vemos que o cenário das organizações também mudou, passando por uma revolução no início do século XXI (SCHWAB, 2016). Para se criar uma firma, parte da literatura determina a necessidade de capital, força de trabalho, fornecedores e um local para vender, além do processo de se juntar as partes – as firmas existem como uma interseção do mercado. No entanto, todos os mercados foram transformados nos últimos 40 anos pelas tecnologias de informação e de comunicação, que diminuíram drasticamente os custos de transação de se adquirir insumos e de se vender produtos. Todos os ingredientes para se criar empresas hoje estão amplamente disponíveis no mercado (DAVIS, DEWITT; 2021).

Durante o auge da criação das teorias organizacionais e estratégica, a economia era dominada por grandes corporações que pareciam imortais: as maiores empresas do Dow Jones que estavam no topo em 1930, seguiam no topo em 1980. Pouco mais de 40 anos depois, olhando-se o cenário da era digital, grande parte dessas organizações ou foram adquiridas ou quebraram. Vê-se que as tecnologias de informação e comunicação estão mudando radicalmente a forma das organizações e tornando, em muitos casos, as organizações com estruturas formais insustentáveis.

As tecnologias de comunicação e informação estão transformando diversos aspectos do mercado: com relação a financiamento, pessoas precisando de capital e disponibilizando capital possuem diversas maneiras de se encontrarem no cenário digital. Referente à busca por fornecedores e às redes de distribuição, qualquer pessoa consegue encontrar um vendedor de matérias-primas, ou mesmo de materiais semi-acabados utilizando plataformas online, dispensando a preocupação das organizações de produzirem seus próprios insumos ou produtos – a maioria dos produtos que adquirimos não são produzidos mais no país sede das empresas. Referente ao mercado de produtos, a Amazon transformou-o criando um mercado online para vendas ampla, capaz de transportar produtos das fábricas para a casa dos consumidores e coletar o pagamento, dispensando preocupações como a de criação de um sistema de pagamento ou mesmo um sistema logístico. Tratando-se do mercado de publicidade e de local de exposição de produtos, as redes sociais permitem às organizações a exposição dos seus produtos para todos os locais do mundo, gratuitamente. Ou mesmo, em situações às quais se queira algum destaque, o custo pode ser bastante reduzido com publicidade (DAVIS, DEWITT; 2021).

Nesta era digital, onde a tecnologia da informação muda radicalmente a viabilidade e o custo de diferentes formas de ação coletiva, os mercados se espalharam para lugares que costumavam ser protegidos deles e os empregos estão se transformando em tarefas. Toda essa nova estrutura está surgindo em detrimento das organizações formais tradicionais. Isso cria uma série de questões que resistem a respostas fáceis, mas que, talvez, a teoria

estratégica possa ter as ferramentas adequadas para abordar algumas questões (DAVIS, 2016). Sendo o campo das teorias estratégicas interdisciplinar e que permeia diversas ciências sociais, conectando-as com quase todas as áreas, ela possui os insumos necessários para enfrentar os desafios impostos por essa economia pós-corporativa que surgiu neste cenário digital.

De acordo com Davis (2016), para que as firmas lidem com esses novos desafios, um primeiro ponto de partida é acertar a ontologia: deve-se deixar de se apegar às organizações e estar mais atento a como a organização acontece, pois determinadas pesquisas já não nos trazem mais resultados que se aplicam ao mundo atual, não importando o quão abrangentes sejam os dados. O segundo ponto de partida é acertar os tópicos: as cadeias de abastecimento quase não recebem atenção; as comunidades de código aberto são amplamente ignoradas; a passagem de empregos para tarefas deve ser um item central na agenda.

CONCLUSÃO

Há uma conhecida parábola intitulada “Os cegos e o elefante” que, apesar de possuir diferentes versões, culmina no mesmo resultado e nas mesmas reflexões. De forma resumida ela é contada da seguinte forma:

“...uma parábola contada pelos budistas sobre seis homens cegos e um elefante. Cada um desses homens cegos apalpou o elefante vindo a conceber uma ideia diferente dele. O primeiro cego, após apalpar o lado musculoso do elefante, chegou à conclusão de que ele era como um muro. O segundo cego, após apalpar as pernas grossas e roliças do elefante, protestou dizendo: ‘Não, o elefante tem uma forma diferente. Ele se parece com uma coluna’. O terceiro abordou o elefante de uma forma diferente. Após apalpar a tromba disse: ‘Vocês dois estão enganados. O elefante se parece com uma grande cobra’. E, assim, cada um dos seis teve uma concepção diferente do mesmo elefante. Todos falavam coisas bem diferentes, mas todos estavam falando do mesmo elefante.” (CAMPOS, 1997, p. 3-4)

No mundo organizacional, há muitos gestores e executivos que acreditam que a mera utilização de um único modelo dentre os diversos apresentados neste artigo seria suficiente para a definir-se uma estratégia capaz de gerar um resultado organizacional duradouro e sustentável. Reconhecemos que, para problemas específicos de uma organização há determinadas ferramentas e conceitos que são sim, melhor aplicáveis, e que problemas de curto prazo possam ser resolvidos com a utilização de apenas uma ferramenta. No entanto, para a estratégia geral da organização, a utilização de apenas uma teoria pode não ser suficiente para assegurar o sucesso a longo prazo.

Aplicando-se a moral desta fábula no cenário da estratégia, a estratégia não se restringe à mera utilização da matriz SWOT, do modelo das 5 forças de Porter, da matriz BCG, da matriz Ansoff ou da visão baseado em recursos preconizada por Penrose (1959). O elefante é composto por todas as suas partes, assim como a estratégia pressupõe todo o processo evolutivo apresentado pelos autores que auxiliaram na construção deste ensino.

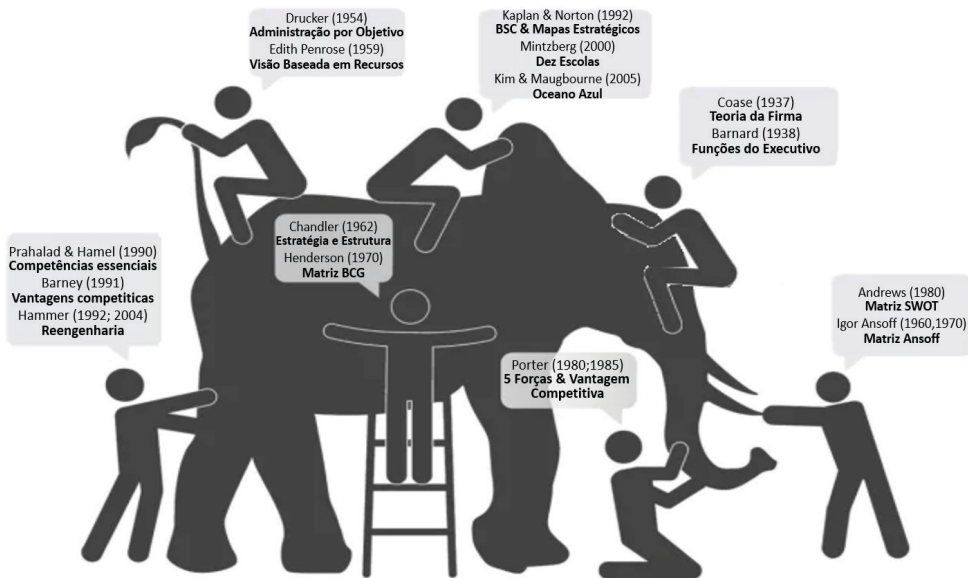


Figura 1 – A fábula do elefante e as teorias em estratégia. Elaborado pelos autores.

Para se trabalhar a estratégia organizacional, deve-se pensar no macro ambiente externo, ter uma boa identidade organizacional, montar uma matriz analisando-se os ambientes interno e externo, incluir o ambiente competitivo, entre outras etapas necessárias para, aí sim, construir-se uma estratégia que seja completa e que consiga representar a totalidade da organização.

Desta forma, realizou-se, neste artigo, um ensaio teórico trazendo diversos autores sobre estratégia, sobretudo alguns que publicaram obras consideradas seminais do assunto, para demonstrar como a estratégia surgiu, evoluiu, e foi sendo abordada. Nota-se que os primeiros autores contribuíram com obras propondo modelos e definições mais abrangentes, com abordagens mais macro, e, com o passar dos anos, os novos autores foram contribuindo com as teorias agregando conhecimentos e focando em etapas mais micro, o que, em engenharia, seria chamado de “realizar ajustes finos”.

No entanto, no cenário atual, transformado pelas tecnologias de informação e de comunicação, vê-se que as organizações estão passando por novos desafios e que grandes organizações têm evaporado e sendo substituídas por “montagens improvisadas”, em que uma figura central de uma única pessoa consegue utilizar-se de diversas estruturas e recursos para se consolidar como um player competitivo no mercado (DAVIS, WITT; 2021). Desta forma, dada a mudança constante no ecossistema das organizações, pode ser que as teorias estratégicas consolidadas estejam ameaçadas, abrindo espaço para o surgimento de novas teorias, seja para auxiliar no desenvolvimento acadêmico das teorias estratégicas, seja para realizar novos “ajustes finos”.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy, 1980.

ANSOFF, H. I. **The concept of strategy**, 1965.

BARNARD, C. I. **The Functions of the Executive**. Cambridge: Harvard Univer., 1938.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, 1991.

CALVINO, I. Por que ler os clássicos. São Paulo: Companhia das Letras, 2007

CAMPOS, H. C. **O pluralismo do pós-modernismo**. Fides Reformata 2.1, p. 5-28, 1997.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise**. Vol. 120. MIT press, 1962.

COASE, R. **The Nature of the Firm. Economica**. New Series, Vol. 4, No. 16, 1937.

DAVIS, G. F.; DEWITT, T. **Organization theory and the resource-based view of the firm: The great divide**. Journal of Management 47.7, p 1684-1697, 2021.

DAVIS, G. F. **Organization theory and the dilemmas of a post-corporate economy.” How institutions matter!**. Emerald Group Publishing Limited, p 311-322, 2016.

DE MELO COSTA, Danilo. **Revisitando os clássicos da moderna teoria de finanças: uma análise**. Revista Brasileira de Administração Científica, v8.n2, p 16-41, 2017.

DRUCKER, P. F. **Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 1954.

HAMMER, M; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution**. New York: Harper Collins, 1993.

Helms, M. M.; NIXON, Judy. **Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade**. Journal of strategy and management 3.3, p 215-251, 2010.

HENDERSON, B. D. **The Product Portfolio**. The Boston Consulting Group Perspective 66, 1970.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Harvard Business School Press, Boston, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Strategic Maps**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

KIM, C., MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia-4**. Bookman Editora, 2006.

MAS'UD, M. A. **Kontektualisasi faktor-faktor pendidikan dalam kitab ta'limu al-muta'allim dengan pendidikan masa kini.** Muróbbi: Jurnal Ilmu Pendidikan, 3(2), p 175–200, 2019.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm.** New York: John Wiley, 1959.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** Nova York: The Free Press, 1980.

PRAHALAD C. K.; HAMEL G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, Vol.68, Nº. 3, p. 79-91, 1990

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial.** Edipro, 2019.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance.** Nova York: The Free Press, 1985.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods.** Beverly Hills: Sage, 1989.