

EVOLUÇÃO DAS TEORIAS EM ESTRATÉGIA: UMA ANÁLISE PARADIGMÁTICA A PARTIR DE OBRAS SEMINAIS

Welliton Roque Santos ¹
Rogério Santos Brant ²
Danilo de Melo Costa ³

RESUMO:

Este estudo visa, baseado em pesquisas já realizadas envolvendo as teorias em estratégia, descrever e comparar a evolução do pensamento estratégico e suas principais contribuições, tendo como referência obras seminais de destaque no meio acadêmico. A pesquisa aborda os seguintes autores: Ronald Coase, Peter Drucker, Alfred Chandler, Kenneth Andrews, Igor Ansoff, Michael Porter, Jay Barney, C.K. Prahalad & Gary Hamel, Henry Mintzberg, e Chan Kim & Renée Maugbourne. A pesquisa foi concebida como uma revisão de literatura e qualitativa, e delimitou-se a estudar as respectivas obras a respeito de teoria, de uma forma paradigmática. A coleta de dados foi por meio de pesquisa bibliográfica, a partir dos anos de 1930 a 2000. A análise de dados foi a leitura e compreensão destas obras. Conclui-se que é possível atribuir uma evolução e complementariedade das respectivas obras para formulação da teoria em estratégia estudada na contemporaneidade.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia; Formulação de estratégia; Evolução da estratégia.

ABSTRACT:

Based on research already conducted involving theories of strategy, this study aims to describe and compare the evolution of strategic thinking and its main contributions, using as reference seminal works of academic prominence. The research addresses the following authors: Ronald Coase, Peter Drucker, Alfred Chandler, Kenneth Andrews, Igor Ansoff, Michael Porter, Jay Barney, C.K. Prahalad & Gary Hamel, Henry Mintzberg, and Chan Kim & Renée Maugbourne. The research was conceived as a literature review and qualitative approach, and delimited to study the respective works regarding theory, in a paradigmatic way. Data collection was by means of bibliographic research, from the years 1930 to 2000. The data analysis was the reading and understanding of these works. It is concluded that it is possible to attribute an evolution and complementarity of the respective works to the formulation of the theory of strategy studied in contemporary times.

KEY-WORDS: Strategy; Strategy formulation; Strategy evolution.

¹Doutorando em Administração pela Universidade FUMEC, Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo - FPL. Professor na Faculdade Vale do Gortuba - FAVAG. Contato: wellitonroque.consultoria@gmail.com

² Doutorando em Administração pela Universidade FUMEC, Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes. Professor do Instituto Federal Goiano, IFG. Contato: rogerioboc@yahoo.com.br

³ Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) com período sanduíche na York University (YorkU, Canadá). Professor do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC. Professor da SKEMA Business School (Brasil-França). Contato: danilomct@gmail.com

EVOLUÇÃO DAS TEORIAS EM ESTRATÉGIA: UMA ANÁLISE PARADIGMÁTICA A PARTIR DE OBRAS SEMINAIS

1. INTRODUÇÃO

Este artigo analisa a evolução da estratégia, considerando obras seminais, conforme preconiza a academia. O conceito de estratégia começou a ser usado em administração na década de 50 com o intuito de introduzir nas empresas uma nova perspectiva de futuro, por meio do conhecimento de onde e como expandir seus negócios e melhorar os níveis de desempenho. A ideia de estratégia surgiu por volta de 1950, à mesma começou a ser elaborada por conta da preocupação do ambiente externo em relação às organizações.

A pesquisa aborda os seguintes autores: Ronald Coase, Peter Drucker, Alfred Chandler, Kenneth Andrews, Igor Ansoff, Michael Porter, Jay Barney, C.K. Prahalad/Gary Hamel, Henry Mintzberg, e Chan Kim/Renée Maugbourne. Com o passar dos anos, o seu conceito foi aprimorado devido a sua importância nas organizações. O objetivo principal é mostrar as principais contribuições dos teóricos acerca do tema, a partir de uma análise paradigmática.

Este trabalho foi desenvolvido através de uma revisão de literatura qualitativa. Os principais resultados encontrados demonstraram a evolução das teorias em estratégia no decorrer das décadas.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa é de caráter qualitativo e uma revisão de literatura. O trabalho foi realizado com o conhecimento a respeito do assunto que se deseja explorar, neste caso, a evolução das teorias em estratégia. A abordagem qualitativa se deu devido a compreensão e a interpretação dos dados por meio de pesquisa bibliográfica a respeito do presente tema.

No que se refere a delimitação do estudo, esta pesquisa delimitou-se a estudar a evolução das estratégias apresentadas utilizando como referência influentes autores da área.

Optou-se então em realizar uma análise paradigmática das seguintes obras, considerando a década em questão:

Quadro 1: Obras analisadas

Década	Autor	Obra
1930	Ronald Coase	COASE, R. The Nature of the Firm. <i>Economica</i> , New Series, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405. 1937.
1950	Peter Drucker	DRUCKER, P. F. <i>Prática da Administração de Empresas</i> . São Paulo: Thomson Learning. 1954
1960	Alfred Chandler	CHANDLER, A. <i>Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise</i> , The MIT Press, New York. 1969.
1960-1970	Kenneth Andrews	ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. (2006). <i>O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados</i> . Porto Alegre: Artmed. 2006.
	Igor Ansoff	HELMS, M. M.; NIXON, J. Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. <i>Journal of Strategy and Management</i> , Vol. 3 No. 3, pp. 215-251. 2010.
1980	Michael Porter	HUSSEY, D. Igor Ansoff's continuing contribution to strategic management. <i>Strat. Change</i> , Vol. 8, pp. 375-392. 1999.
1990	Jay Barney	PORTER, M. E. <i>Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors</i> . The Free Press, New York. 1980.
	C.K. Prahalad & G. Hamel	BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. <i>Journal of Management</i> . Vol, 19, Nº. 1, 99-120. 1991.
1990 - 2000	Chan Kim & Renée Maugbourne	PRAHALAD C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. <i>Harvard Business Review</i> , Vol.68, Nº. 3, p. 79-91. 1990
	Mintzberg	KIM, C.; MAUBORGNE, R. <i>A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante</i> . Rio de Janeiro: Campus-Elsevier. 2005.
		MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. <i>Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico</i> . Porto Alegre: Bookman. 2000.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao final, buscou-se sistematizar a contribuição de cada autor e obra para evolução das teorias em estratégia, onde se realizou uma análise paradigmática no sentido de demonstrar sua contribuição para a o desenvolvimento da área.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem o objetivo de descrever as principais contribuições dos autores mais importantes considerados pela academia, as evoluções teóricas da estratégia contemplados os anos 1930 aos anos 2000.

EVOLUÇÃO DAS TEORIAS EM ESTRATÉGIA: UMA ANÁLISE PARADIGMÁTICA A PARTIR DE OBRAS SEMINAIS

3.1 RONALD COASE E A TEORIA DA FIRMA DE 1937

Os pensamentos argumentados dizem que, o sistema econômico como sendo coordenado pelo mecanismo de preços e pela sociedade torna-se não uma organização, mas um organismo. Demonstrem a não essencialidade da presença do empreendedor. Os sistemas de preços desenvolvem suas próprias articulações e propostas de ajustamento ao longo da cadeia do mercado econômico.

Ainda posiciona sua argumentação propondo que o sistema econômico funciona por si mesmo. Não há necessidade de pesquisa sabendo que não está centralizado seu controle. A oferta é ajustada à demanda e a produção ao consumo por um processo automático, elástico e responsivo. O que propositalmente é questionado quando a existência de coordenações sabendo que os mecanismos de preços movimentam o mercado, por que a necessidade de organização? Por que existem as ilhas de poder consciente?

Coase (1937) explica que as "firmas" são organizadas para atuarem nos mercados, com o objetivo de diminuir os custos de transação que são os incorporados por terceiros nas negociações econômicas do mercado (custos de informações, custos contratuais etc.). Em outras palavras, para o criador dessa Teoria, os agentes econômicos não atuam diretamente no mercado, as empresas são criadas e estruturadas para tanto.

Nesse particular é registrado que:

Diferentes técnicas são empregadas pelos agentes econômicos para exercer domínio sobre a informação e o conhecimento disseminados em ambiente social que muda rapidamente. Por isso, para superar essas dificuldades, reduzir riscos e custos inerentes à produção de bens e serviços destinados a mercados, os agentes optam por criar uma outra estrutura, destinada a facilitar o tráfico negocial, organização essa que é a empresa, estrutura hierárquica em que se procura harmonizar esses diversos interesses, ao mesmo tempo em que se diminuem custo de transação.

A partir dessa concepção foi construída a Teoria da Firma que estuda o comportamento da unidade do setor da produção. Ela procura explicar a forma de proceder da sociedade empresária quando esta desenvolve a sua atividade produtiva, para a produção de bens ou de serviços com mais eficiência.

O mercado é o ambiente virtual onde acontecem as negociações contratuais, a circulação de bens, a celebração de contratos entre sociedades e entre consumidores e sociedades para a aquisição de bens. Para atuar diretamente no mercado, há logicamente os custos de transação. Por isso, depender exclusivamente dele para realizar as trocas econômicas não é eficiente; mormente porque há momentos em que haverá escassez de alguns dos necessários fatores de produção. Por exemplo, de uma mão-de-obra para se realizar um trabalho específico ou de uma matéria-prima especial.

Uma lacuna é proposta na teoria econômica entre a suposição (feita para alguns propósitos) de que os recursos são alocados por meio do mecanismo de preços e da suposição (feito para outros fins) que esta alocação é dependente no empreendedor-coordenador. O que se questiona é condição de tomadas de decisão que se baseia nos mecanismos de preços puramente instáveis ou no direcionamento dos empreendedores/ coordenadores.

Contratos não são eliminados quando existe uma firma, mas podem ser reduzidos. Quando a direção dos recursos juntamente com os limites do contrato começa a depender do comprador, essa relação que Coase (1937) chama de firma pode ser obtida. É provável que uma empresa surja naqueles casos onde um contrato de muito curto prazo possa ser insatisfatório. A insatisfação no desenvolvimento dos contratos ocasiona as oportunidades de que outras empresas especializadas possam emergir no mercado para suprir a lacuna criada.

A questão da incerteza é muitas vezes considerada muito relevante para o estudo do equilíbrio da empresa. Parece ser improvável que uma empresa surgisse sem a existência de incertezas. O questionamento dos contratos e as incertezas condicionam o surgimento das demais organizações. Uma empresa, portanto, consiste no sistema de relações que entra em existência quando a direção dos recursos é dependente de um empreendedor.

A administração propriamente dita meramente reage às mudanças de preços, reorganizando os fatores de produção sob seu controle. Contribuindo então que o mercado é comandado por mecanismos de preços. Todo o demais sob a tutela da sazonalidade dos preços é decidido e controlado e/ou mantido pelos empreendedores/ coordenadores. Que o surgimento de outras organizações é meramente ocasionado pela ausência de compromisso dos contratos ou insatisfação dos compradores.

EVOLUÇÃO DAS TEORIAS EM ESTRATÉGIA: UMA ANÁLISE PARADIGMÁTICA A PARTIR DE OBRAS SEMINAIS

3.2 CONTRIBUIÇÕES DE PETER DRUCKER A PARTIR DA PRÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, DE 1954

De acordo com a literatura, Drucker (1954) afirmava que a principal finalidade de uma empresa é ter clientes, e para administrar a empresa é necessário que o administrador tenha que desempenhar as seguintes funções: planejar, organizar, ajustar, medir e formar pessoas, ou seja ele tinha a visão que o administrador era peça chave para o funcionamento da empresa.

De acordo com Drucker (1954) o Administrador é o elemento dinâmico e vital de toda e qualquer empresa. Sem a sua liderança, os “recursos de produção” permanecem recursos e nunca se tornam produção. Entende-se que o administrador como parte essencial para empresa, é necessário que seja capacidade e bem regulamentado para preencher todas as lacunas existentes sobre a empresa.

Ainda Drucker (1954) salienta que há alguns aspectos principais nas organizações: Quanto aos objetivos. As organizações não vivem para si próprias, mas são meios, são órgãos sócias que visam a realização de uma tarefa social. A sobrevivência, o objetivo típico da espécie biológica não é um objetivo da organização.

Drucker, acreditava que o objetivo da estratégia era permitir que uma organização alcançasse os resultados desejados em um ambiente imprevisível. O teórico da administração sabia que o risco não poderia ser evitado. Na verdade, ele acreditava que algum risco era um requisito para o sucesso. Ainda Drucker (1954), afirma que as empresas é o grande divisor de águas do futuro e inicia através do Planejamento Estratégico como um processo contínuo e sistemático, que possui o maior conhecimento possível acerca do futuro. A partir deste ponto pode-se afirmar que a comunicação está totalmente intrínseca nas organizações.

Drucker (1954) atribui ao administrador o status de ser elemento dinamizador e vital de qualquer empresa e reitera que sem a sua liderança, os “recursos para produção” não são transformados em produção. Considera, ainda, que a administração representa expressão de crenças do ocidente onde acredita-se ser possível controlar a sobrevivência humana por meio do aproveitamento sistemático dos recursos de produção, e que a mudanças econômicas são forças capazes de impulsionar o desenvolvimento humano e da justiça social.

As suas principais contribuições foram a forma que os líderes enxergavam os trabalhadores, A administração é um processo operacional composto por funções

como planejamento, organização, direção e controle. O planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”, escreveu em umas duas suas últimas publicações, foi ele quem introduziu nos negócios a ideia de descentralização – isso na década de 40. Hoje esse método é um princípio para qualquer grande organização do planeta. Ele também inverteu a forma que os líderes enxergavam os trabalhadores.

3.3 CONTRIBUIÇÕES DE ALFRED CHANDLER, A PARTIR DA ESTRATÉGIA E ESTRUTURA, DE 1969

Devido ao tempo em que foi escrito e sua magnificência em tratar situações de um tempo atrás com tanta maestria e aplicação da ciência da gestão, este texto merece ser destacado. As observações e atribuições para o tempo em questão vão solucionar problemas nas empresas atuais.

São realizados estudos sobre quatro grandes empresas Du Pont, General Motors, Standard Oil Company, Sears Roebuck. O objetivo do estudo era entender a estratégia em detrimento da estrutura e vice-versa. Percebe-se no texto que a estrutura organizacional corresponde ao desenho da organização, isto é, a forma organizacional que ela assumiu para integrar seus recursos. Enquanto a estratégia corresponde ao plano global de alocação de recursos para atender as demandas do ambiente.

Então fica entendido que a estrutura são as artimanhas e desenhos que foram formados os processos da organização. A estrutura organização são os desenhos que demonstram as articulações, departamentos e conexões propostos. Hoje chamados de fluxogramas, organogramas, processos organizacionais. Sabendo esses departamentos fica a cargo das transformações organizacionais, processo de entradas, transformações e saídas (entregas / resultados). Aqui mostra o uso dos recursos destinados, planejados.

A estratégia é o fator macro, ou seja, a estratégia vem antes da estrutura. Quando definir a estrutura? O que terá na estrutura? Quais as capacidades produtivas pretendidas na estrutura? Quanto de recurso será destinado nas estruturas (pessoas, insumos, financeiro, informação, tecnologia, ambiente)? O fator estratégico planeja, organiza, direciona, coordena todo o ambiente da organização. O monitoramento e a manutenção do ambiente externo que foge o controle organizacional são realizados

EVOLUÇÃO DAS TEORIAS EM ESTRATÉGIA: UMA ANÁLISE PARADIGMÁTICA A PARTIR DE OBRAS SEMINAIS

pela estratégia do negócio, a minimização e/ ou mitigação dos riscos do macro ambiente.

Chandler (1969) realizou uma das mais serias investigações históricas abordando a estratégia de negócios. Demonstrando que as estruturas destas empresas foram necessariamente adaptadas e ajustadas as suas estratégias durante todos os seus processos históricos envolvendo quatro fases distintas: Acumulação de recursos: iniciada após a guerra da secessão americana, com a expansão da rede ferroviária que provocou o fortalecimento do mercado para ferro e aço e o moderno mercado da capital.

Racionalização do uso dos recursos: as novas empresas verticalmente integradas tornaram-se grandes e precisavam ser organizadas, pois acumularam mais recursos do que era necessário. A terceira fase - Continuação do crescimento: a reorganização geral das empresas permitiu o aumento de eficiência nas vendas, compras, produção e distribuição, reduzindo as diferenças de custo entre as várias empresas. E por fim, a racionalização de recursos em expansão: a ênfase se concentra na estratégia mercadológica para abranger novas linhas de produto e novos mercados.

Outro fator que foge à época em questão é a descentralização das organizações. Para a época pensar em dar poder aos diversos departamentos para melhor expansão dos negócios era algo impensável, pois a força estava no poder dos grandes industriais. Isso move as grandes indústrias provocando a quebra de grandes paradigmas. Chandler (1969) conclui que diferentes ambientes levam as empresas a adotar novas estratégias e as estratégias exigem diferentes estruturas organizacionais. Uma coisa leva a outra.

Como contribuição a modernização da estratégia Chandler (1969) mostra que é possível entender a organização com o viés consultivo. Que a investigação com o método correto trás resultado. E mais, seus descobrimentos e maneira de perceber o ambiente trouxe grande evolução a estratégia. Do aprendizado fica que, uma organização estrutural depende de sua estratégia e não o contrário. Então o pensamento estratégico são os condicionantes para a criação da estrutura organizacional.

Que as organizações descentralizadas trazem melhores resultados do que as centralizadas. O empoderamento dos departamentos e seus processos desde que supervisionados e monitorados com o objetivo de trazer resultados alcançam bem

mais fatias de mercado sem maiores custos a organização. O fator preponderante de Chandler (1969) é o estudo das estruturas e suas adaptações ao ambiente. A estratégia conduz a estrutura.

3.4 CONTRIBUIÇÕES KENNETH ANDREWS E IGOR ANSOFF, ENTRE 1960 E 1970

Igor Ansoff (HUSSEY, 1999), contribuiu com o planejamento através da obra clássica *Estratégia Corporativa*, publicada em 1965, influenciado pelas ideias de Peter Drucker e Alfred D. Chandler. Em seu renomado livro, apresentou uma noção de um processo de formular objetivos e estratégias com base da análise de oportunidades do ambiente.

O importante da estratégia são as diversas faces e decisões que devem ser tomadas com base nas estratégias pré-determinadas. Esse modelo de decisões determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios. Uma imagem extensa da gestão é proposta parecendo ser complexo fazer a modelagem do negócio e o é.

As contribuições desenvolvidas por Ansoff (HUSSEY, 1999), representam as maiores devolutivas ao crescimento de mercados competitivos. O framework aborda um mercado em constante turbulência e suas diversas fases. Para análise da organização é necessário que a veja em dois momentos distintos e integrativos que são: os mercados novos e os mercados existentes. Partindo desse prisma o framework abre quatro quadrantes que determinam as estratégias de atuação dentro dos mercados competitivos.

Os quadrantes se mostram da forma em que as ambiguidades entre o mercado e o produto se integrem pontuando as articulações necessárias a competição. Para mercados existentes e produtos existentes a competitividade está na forma de penetração de mercado. Nos casos de mercados existentes e produtos novos haverá a demanda por desenvolvimento de novos processos, pesquisa e desenvolvimento, e possui um caráter de inovação. Em mercados novos, produtos já existentes precisam construir esse mercado, criar nele a demanda, fazer da forma mais literal possível os processos de marketing. Em mercados novos, produtos novos precisam buscar diversificação, entendendo que está sendo criada uma necessidade para algo que nunca existiu e alguém que nunca comprou.

EVOLUÇÃO DAS TEORIAS EM ESTRATÉGIA: UMA ANÁLISE PARADIGMÁTICA A PARTIR DE OBRAS SEMINAIS

Uma declaração concisa de estratégia vai caracterizar a linha de produtos e serviços oferecida ou planejada pela empresa, os mercados e segmentos de mercado para os quais os produtos e se ou serão criados, e os canais através dos quais esses mercados serão alcançados.

Já Andrews (ANDREWS, 2006; HELMS; NIXON, 2010) demonstra que a estratégia, mais do que apenas esse ajuste entre ambiente e organização, é um padrão de decisões e propósitos que envolvem todos os níveis da empresa. Ele entende que a estratégia corporativa é vista como uma concepção de como agir, tendo em vista seus recursos e limitações, bem como as condições ambientais propícias ou ameaçadoras.

Como um dos precursores da matriz SWOT, que se destacou como uma ferramenta utilizada para diagnóstico de cenário, Andrews (ANDREWS, 2006; HELMS; NIXON, 2010) contribuiu com a evolução da área, ajudando aos gestores a conhecerem melhor os pontos fortes e fracos de uma organização e evidenciar fraquezas e ameaças, possibilitando melhorias internas e externas. A sustentação da matriz SWOT, se dá pela intersecção das oportunidades e ameaças externas que vão contra os propósitos da organização, levando em consideração sua missão, visão e valores.

Tal análise teve como objetivo ajudar na avaliação e na compreensão da atual situação de uma determinada empresa, visando facilitar a elaboração de um planejamento estratégico mais adequado aos objetivos da tal organização, além de contribuir para a tomada de decisão.

3.5 CONTRIBUIÇÕES DE MICHAEL PORTER, A PARTIR DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE 1980

Michael Porter é um professor e teórico de negócios da Harvard Business School, com interesse nas áreas de Administração e Economia. É autor de diversos livros sobre estratégias de competitividade, estudou na Universidade de Princeton, onde se licenciou em Engenharia Mecânica e Aeroespacial. Obteve um MBA e um doutoramento em Economia empresarial, ambos em Harvard, onde se tornou professor, com apenas 26 anos.

A principal ferramenta aqui debatida são as Cinco Forças de Porter (PORTER, 1980) que evoluem nas indústrias pois a sua aplicabilidade de cunho competitivo

e de fechamentos de mercados trazem retornos significativos aos processos de estratégias empresariais.

As Cinco Forças de Porter são descritas da seguinte forma: são cinco quadrantes na sua figura, onde um dos quadrantes fica no centro e os demais quatro em sua volta com setas de idas e vindas. O quadrante do meio fica a concorrência ou as forças concorrenciais e barreiras que poderão ser criadas aos demais concorrentes (PORTER, 1980).

Nos quadrantes laterais ficarão as forças dos fornecedores e/ ou barreiras criadas. Do outro lado as forças dos clientes / consumidores e/ ou barreiras. Nos quadrantes inferior e superior são as forças dos produtos entrantes e produtos substitutos e/ ou barreiras postadas a estes.

A ferramenta sendo aplicada com diagnósticos bem desenhados possibilitam uma visão do todo do processo de mercado muito singular e as condições de criações de estratégias são essenciais aos tomadores de decisões. A ferramenta hoje não é tratada somente na indústria, mas é usada também nos diversos tipos de negócios que possuem as faces dos quadrantes.

Outra ferramenta que denota o extremo valor a criação do Porter (1980) é a matriz das estratégias genéricas que posicionam a organização diante do seu mercado. Hoje nos modelos de definições de nichos de mercados e/ ou fatias de atuação da organização utilizamos entre diversas ferramentas a criação de personas que emergirão das fontes do Porter que divide esse mercado em três fatores preponderantes a estratégia da organização.

As estratégias que arguirão esse mercado são a liderança em custo global – que são as decisões planejadas e tomadas com base no melhor valor de custo a organização, em todas as fronteiras de produção, ou seja, entradas, transformação e saídas de produtos e/ ou serviços, aqui as vendas estarão voltadas a escala. A estratégia na diferenciação – a diferenciação produz valor e percepção, ou seja, as decisões de planejamento são baseadas na capacidade de diferenciação no mercado, exemplo de um negócio de tecnologia a sua diferenciação estaria na capacidade de antever o mercado e possibilitar produtos e/ ou serviços diferentes com capacidade de serem percebidos pelos consumidores. Aqui fica claro a preocupação da percepção por parte do consumidor. A diferenciação é a parte perceptiva seja no processo, pessoas, produtos ou serviços. A diferenciação provoca competição.

EVOLUÇÃO DAS TEORIAS EM ESTRATÉGIA: UMA ANÁLISE PARADIGMÁTICA A PARTIR DE OBRAS SEMINAIS

A outra estratégia está no foco ou concentração - Por fim, quando se escolhe um segmento de mercado e se foca nele, a empresa decide também competir com uma pequena fatia do mercado, ao invés de tentar atrair todos os compradores. Dentro desse tipo de estratégia, o gestor pode optar por seguir pela liderança no custo ou pela diferenciação.

As diversas contribuições do Porter (1980) são de extrema relevância aos processos que temos hoje nas organizações. A contribuição ao processo de pensar Porter (1980) é a sua frase que se entende como sendo essencial aos negócios - "Se tudo que você está tentando fazer é essencialmente A mesma coisa que seus rivais, então é improvável que você seja muito bem-sucedido".

Então, o melhor resultado para uma organização é a sua capacidade de competir, diferenciar, criar barreiras, prever o mercado em que inserido. Lembrando que há diversos outros pensamentos e criações do Porter.

3.6 CONTRIBUIÇÕES DE JAY BARNEY E C.K. PRAHALAD & GARY HAMEL NA DÉCADA DE 1990

A obra "The Core competence of the Corporation" dos autores C.K Prahalad e Gary Hamel (1990) promove a discussão a respeito das competências essenciais dos executivos dos anos 80. Durante esta década, a organização não tinha conhecimento das competências necessárias para administrar suas empresas. Os autores afirmam que os executivos teriam de modificar e repensar sobre modelo de competências, porém este modelo de competências e habilidades essenciais sugeridas pela obra é extremamente abstrato e intangível. Na integra, os autores compararam duas empresas de negócio semelhante e mostraram que uma delas obteve o desempenho superior a concepção das competências essenciais.

Estas empresas foram motivadas a possuir unidades de negócios fixas em mercados, porém, este modelo de corporação se mostrou não eficaz diante da velocidade com que as fronteiras dos mercados mudam constantemente. Assim, são poucas empresas que buscam novas referências. A obra demonstrou que para as fronteiras não fossem influenciadas deveriam se estruturar em unidades independentes. As competências essenciais permitem um acesso potencial a uma ampla variedade de mercados (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

A competência essencial é um sistema de raízes, onde o tronco e os galhos principais são os produtos finais. Estas empresas comparadas em sua diversificação,

são mero objeto de estudo da obra, surgindo produtos finais. As competências essenciais contribuem significativamente para os benefícios percebidos pelo cliente final. Estes negócios integrados permitem o melhor compartilhamento de informações e harmonização das tecnologias da informação (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Estas competências são recursos e podem ser realocadas pelos responsáveis de acordo com a necessidade da organização. Quando existir um novo projeto, os funcionários devem entender que não pertencem a este negócio, havendo uma integridade da área da competência essencial que eles foram condicionados.

Já de a obra de Barney (1991), baseia-se nas premissas de que os recursos estratégicos são distribuídos heterogeneamente entre as empresas de que estas diferenças são estáveis com o passar dos anos. A obra aponta a ligação entre os recursos empresariais e vantagem competitiva indicando quatro indicadores influenciadores que são: Valor, raridade imitabilidade e sustentabilidade. Este modelo aponta as gerações de vantagem competitiva sustentável através do modelo de negócios.

A capacidade de gerar uma estratégia através de um processo formal é algo altamente imitável, todavia habilita a empresa a identificar quais são seus recursos estratégicos e como melhor explorá-los. Por outro lado, não é somente através de planejamento formal que as empresas escolhem suas estratégias. A capacidade de gerar uma estratégia de modo informal e emergente é certamente um recurso raro e difícil de imitar.

A implementação da vantagem competitiva ou criação de valor não implementada é o principal ponto da vantagem competitiva sustentável, além, do conceito, soma-se o fato de que quando essas empresas são incapazes de duplicar os benefícios que depende da possibilidade de duplicação competitiva. A sustentabilidade é vista como a duplicação da estratégia competitiva e não ao período de tempo, considera-se também que ela não irá durar para sempre (BARNEY 1991).

Como conclusão, não se pode esperar que as empresas vão comprar recursos e vantagem competitiva sustentada no mercado livre. Deve-se assumir que a distribuição de recursos não é homogênea e que os recursos não são móveis como as demandas de mercado que os empreendedores almejam saciar.

3.7 CONTRIBUIÇÕES DE HENRY MINTZBERG, A PARTIR DO SAFARI DA ESTRATÉGIA DE 1998

EVOLUÇÃO DAS TEORIAS EM ESTRATÉGIA: UMA ANÁLISE PARADIGMÁTICA A PARTIR DE OBRAS SEMINAIS

Desde muito tempo percebe-se inúmeros casos de estratégias que não avançaram e/ ou estratégias que se tornaram famosos por suas aplicações e projeções positivas nas organizações. Os diversos autores são incentivados, motivados, avivados por autores anteriores que começaram alguma outra teoria. Quando estes bebem, conhecem e partilham das propostas darão início a novas teorias, novos modelos, novas estratégias para as organizações (MINTZBERG, 2000).

O Safári da estratégia como o próprio nome sugere são uma gama de estratégias, visões, maneiras de enxergar o processo de fazer estratégias. Não significa dizer que uma estratégia está correta e outra está errada e/ ou qualquer outro pré-conceito sobre as estratégias constadas. O interessante é que uma escola pressupõe a complementação da outra escola e são interdependentes com capacidades de atuação sozinhas por suas escolhas nas organizações (MINTZBERG, 2000).

Quando se pensa em estratégias já nos anos 2000 se fala da complexidade de mercado e suas diversas maneiras de competição. A atuação global das organizações tem levado a pensar um pouco mais as suas estratégias frente a estes mercados. A fluidez da informação, as tecnologias que comportam de maneira incerta, o comportamento de consumo que desenvolve um alto grau de exigência que está sendo atendido por organizações do mundo todo. Estas são questões que corroboram para o pensamento estratégico terem as diversas faces propostas pelo safári de estratégias.

Sob a lente de Mintzberg (2000) as escolas que virão a seguir que promovem devido aos 5 P's identificados por ele, que são: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Daí as escolas se apresentam como maneiras de criar estratégias organizacionais.

A primeira escola postada é a Escola do Design, "Estabelecer adequação" é o lema da escola do design. Nessa escola a análise SWOT de Andrews é levado a sério. A maior questão da escola do Design é a unicidade de tomadas de decisões. Como sendo decisões feitas por uma única pessoa a tendência de errar é muito maior. A Escola do Design é o uso da estratégia com como processo conceitual (MINTZBERG, 2000).

A segunda escola é a Escola do Planejamento carregada de estrutura e burocracias essa linha de pensamentos é mais coletivo, o grupo decide as questões

da organização. Neste modelo a estratégia está como um processo formal (MINTZBERG, 2000).

A terceira escola é a Escola do Posicionamento que está muito a frente de seu tempo, pois analisa onde a organização está e onde pretende estar, o que a organização possui e com quem deseja negociar, e com quem negociar. Esta escola pensa sua estratégia como processo analítico (MINTZBERG, 2000).

A quarta escola é a Escola do Empreendedorismo que tem a capacidade de motivar todas as demais escolas deste ciclo de escolas propostas. A escola do empreendedorismo pensa fora dos limites da organização, com vistas no mercado e seus comportamentos. No empreendedorismo, a estratégia está como um processo visionário (MINTZBERG, 2000).

A quinta escola é a Escola Cognitiva que formadas de quadros mentais e paradigmáticos. Os maiores entraves para esse pensamento são justamente as condições de mudanças e rupturas dos quadros mentais postados as organizações. A pensamento cognitivo para esta escola é a estratégia como um processo mental (MINTZBERG, 2000).

A sexta escola é a Escola do aprendizado que não o aprendizado como o aprender a aprender simplesmente no amplo sentido. Aqui a aprendizagem é carregada de ações que condicionam o aprendizado na otimização da organização, na minimização e/ ou mitigação dos riscos e no maior retorno dos lucros. Sua estratégia está como um processo emergente (MINTZBERG, 2000).

Na sétima escola que é a Escola do Poder os maiores vilões das organizações que são os status introduzidos pelos gestores e administradores. O viés se torna político possuindo as faces das vantagens em detrimento das tomadas de decisões. Aqui a estratégia está como um processo de negociação (MINTZBERG, 2000).

Na oitava escola que é a Escola Cultural mora outro grande perigo visto que todas as organizações possuem suas culturas e suas processos de estratégias também são carregados de entraves culturais. Nesta escola a estratégia está como processo coletivo (MINTZBERG, 2000).

A nona escola é a Escola Ambiental, que se percebe as maiores interações com biomas em que esse mercado está inserido. A interação com o ambiente interno e externo potencializa a organização a ser mais objetiva e efetiva nos processos organizacionais. Todas as ações organizacionais reverberam em reações dos

EVOLUÇÃO DAS TEORIAS EM ESTRATÉGIA: UMA ANÁLISE PARADIGMÁTICA A PARTIR DE OBRAS SEMINAIS

mercados. Nesta escola a estratégia é vista como um processo reativo (MINTZBERG, 2000).

A décima e última escola é a Escola da Configuração que é o ecossistema da organização. São os mecanismos de cadeias de valores organizacionais. A interdependência existente das organizações é proposta dentro dessa escola que mostra que há um ambiente maior para tomar as melhores decisões. Nessa última escola a estratégia está como um processo de transformação (MINTZBERG, 2000).

Como contribuição fica evidenciado que as diversas escolas potencializaram seus pensamentos através das demais estratégias que anteriormente foram propostas por outros teóricos. As escolas não representam um final para a estratégia. As escolas representam um começo com condições de integrarem as escolas e suas melhores práticas e criarem as melhores estratégias organizacionais.

3.8 CONTRIBUIÇÕES DE W. CHAN KIM E RENÉE MAUBORGNE, A PARTIR DA ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL, 2005

O melhor ambiente para se provar os negócios, produtos, serviços, processos, tecnologias, comportamentos são os ambientes de competição. Agora, imagina mover dentro de um mercado com competência em um ambiente livre de competição e com liderança de mercado! Existe? Alguns modelos de estratégias são sugeridos para o alcance destas competências.

Os oceanos vermelhos reverberam uma guerra sangrenta, daí a ideia do oceano vermelho. Os oceanos azuis demonstram a clareza das águas, ou seja, as diversas possibilidades de atuações nos mercados em questão. Os dados mostram que, 86% dos lançamentos de novos negócios estão localizados nos oceanos vermelhos e 14% nos oceanos azuis. Os impactos sobre as receitas correspondem em 62% nos ambientes de oceanos vermelhos e 38% nos oceanos azuis. Outro dado interessante é que o impacto sobre o lucro no oceano vermelho corresponde a 39%, enquanto que, o oceano azul é 61% (KIM; MAUGBORNE, 2005).

Não necessariamente estar no oceano azul significa ser negócios de tecnologias. Considerando que tecnologia tenha a conotação de processos, sim, necessariamente, pois agregaria todo o corpo organizacional, entradas, processamento e saídas.

O grande foco postado é a visão da concorrência pela organização. Estando no oceano vermelho a visão da organização é melhoria frente a concorrência. Estando

no oceano azul é a diferenciação e a percepção por parte do consumidor. A estratégia aqui é a sustentação no processo de diferencial competitivo, mesmo não tendo o viés da competição. A continuidade precisa de uma larga parcela de conhecimento de mercado ou pelo menos do seu nicho de mercado. Conhecer as demandas antes mesmo de demonstrá-las (KIM; MAUGBORNE, 2005).

As organizações encontram nos mercados de oceanos vermelhos uma concorrência feroz, modelos de commodities, com demandas estacionadas e/ ou em processos de declínios, sistemas de quedas de lucros. Nos oceanos azuis estão os mercados inexplorados, demandas em ascensão, inovação com valor agregado / percebido, bons lucros. No oceano azul o foco é tornar irrelevante a concorrência.

Para uma estratégia dentro do oceano azul é necessário alguns modelos e ferramentas. A matriz de avaliação de valor, que propicia o entendimento da situação atual no espaço de mercado conhecido. Isso permite que a empresa compreenda em que os concorrentes estão investindo, os atributos no qual se baseia a competição em termos de produtos, serviços e entrega, e o que os compradores recebem como clientes de qualquer das ofertas competitivas existentes no mercado (KIM; MAUGBORNE, 2005).

A matriz das quatro ações responde aos seguintes requisitos, que atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados? Que atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais? Que atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais? Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?

O outro modelo que tem uma capacidade incrível de condicionante estratégico organizacional de diferenciação competitiva sustentável. O modelo é a sistematização das maneiras de se rearranjar os atributos que geram valor para os clientes, através de indústrias alternativas, de modo a oferecer a estas experiências inteiramente novas, enquanto mantêm baixa sua estrutura de custos. De particular importância são as ações de eliminar e criar, pois forçam as empresas a ir além dos exercícios de maximização de valor dos atributos de competição já estabelecidos. A eliminação e a criação fazem com que as empresas mudem os próprios atributos, tornando irrelevantes as atuais regras da competição (KIM; MAUGBORNE, 2005).

Os demais modelos de estratégias para o oceano azul são os modelos das 06 fronteiras que a indústria, os grupos estratégicos, grupos compradores, escopo de produtos, orientação funcional, tempo. É a testagem da estratégia que, denota a Comunicação & Mercado/UNIGRAN - Dourados - MS, vol. 13, n. 21, p. 60-79, jan-jul 2023.

EVOLUÇÃO DAS TEORIAS EM ESTRATÉGIA: UMA ANÁLISE PARADIGMÁTICA A PARTIR DE OBRAS SEMINAIS

utilidade para o comprador, o preço, o custo, e a utilidade para o comprador (KIM; MAUGBORNE, 2005).

Como contribuição, não existe setor sempre excelente, assim como não existe empresas sempre excelentes. Tanto empresas veteranas quanto as estreantes criam oceanos azuis. Oceanos Azuis e Vermelhos sempre coexistiram. Estas teorias apresentadas buscam apenas sistematizar a busca por esses Oceanos Azuis, assim como as diversas teorias de atuação em Oceanos Vermelhos.

A criação de oceanos azuis não se correlaciona necessariamente com inovações tecnológicas. A criação de Oceanos Azuis pode determinar o crescimento e lucratividade ou a queda de empresas, caso a concorrência explore primeiro um oceano azul.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se concluir este estudo fica entendido que houve o alcance das pretensões anteriormente alinhadas. Os autores estudados contribuíram para a evolução estratégia na história das organizações desde 1930 até aos anos 2000. Começando por Coase (1937) com a teoria da firma onde provoca sua contribuição no quesito dos custos de produção.

Peter Drucker (1954) contribui com a evolução da estratégia no pensamento da administração por objetivos dentro das organizações. Alfred Chandler (1969) orienta as organizações existirem primeiro de maneira estratégica e após o desenvolvimento de suas estruturas. Os autores vibrantes dentro da estratégia ficam a cargo do Kenneth Andrews (ANDREWS, 2006; HELMS; NIXON, 2010) e Igor Ansoff (HUSSEY, 1999) que desenvolveram ferramentas de diagnósticos, condições de competirem nos mercados de forma assertiva, o Andrews com a matriz SWOT e o Ansoff com a matriz de Ansoff.

Após destaca-se Michael Porter (1980), com o modelo das forças competitivas, ou “Cinco Forças de Porter”, ferramenta de extrema relevância e potencial de competição nos mercados industriais. C.K. Prahalad & Gary Hamel (1990) contribuem com a árvore da essência de estratégia e de produção demonstrando os fatores críticos de sucesso das organizações. Jay Barney (1991) desenvolve as ferramentas VRIN e VRIO, colocando a estratégia como a proposta de diferencial competitivo da organização.

Finalmente, Henry Mintzberg (2000) descreve as dez escolas do pensamento estratégico e Chan Kim e Renée Maugbourne (2005) evoluem o pensamento da competição mostrando o oceano azul, ou seja, transpondo o universo competitivo.

Finalmente, ao se descrever as principais contribuições da evolução da estratégia ao longo do tempo, percebeu-se que estas de fato contribuíram para a evolução da área, ainda que tenham sido desenvolvidas em épocas tão distintas. De toda forma, evidenciou-se as evoluções necessárias da respectiva área e teoria ao longo das décadas estudadas.

Como contribuição, este trabalho demonstra que todas as obras foram importantes em seu tempo, sendo consideradas inclusive no contexto atual nas contribuições de soluções e caminhos para os gestores e administradores para formulação das estratégias das empresas.

EVOLUÇÃO DAS TEORIAS EM ESTRATÉGIA: UMA ANÁLISE PARADIGMÁTICA A PARTIR DE OBRAS SEMINAIS

REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Artmed. 2006.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol, 19, Nº. 1, 99-120. 1991.
- CHANDLER, A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, New York. 1969.
- COASE, R. The Nature of the Firm. *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405. 1937.
- DRUCKER, P. F. *Prática da Administração de Empresas*. São Paulo: Thomson Learning. 1954.
- HELMS, M. M.; NIXON, J. Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 3 No. 3, pp. 215-251. 2010.
- HUSSEY, D. Igor Ansoff's continuing contribution to strategic management. *Strat. Change*, Vol. 8, pp. 375-392. 1999.
- 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. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman. 2000.
- PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York. 1980.
- PRAHALAD C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol.68, Nº. 3, p. 79-91. 1990.