

nota de aula  
class note



IPL

instituto politécnico de leiria



UNISUL

# A evolução histórica do conhecimento em estratégia

PROF.: FERNANDO SERRA  
[FERNANDO.SERRA@UNISUL.BR](mailto:FERNANDO.SERRA@UNISUL.BR)

MANUEL PORTUGAL FERREIRA  
[MANUEL.PORTUGAL@IPLEIRIA.PT](mailto:MANUEL.PORTUGAL@IPLEIRIA.PT)



## Nota de Aula

# Evolução histórica do conhecimento em estratégia

Fernando Serra, [fernando.serra@unisul.br](mailto:fernando.serra@unisul.br)

Universidade do Sul de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, Curso de Mestrado em Administração, Planejamento Estratégico

Manuel Portugal Ferreira, [manuel.portugal@ipleiria.pt](mailto:manuel.portugal@ipleiria.pt)

Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Instituto Politécnico de Leiria

### Objetivos

- Compreender a evolução dos conceitos e obras sobre estratégia.
- Apresentar as obras e autores que fundamentais.
- Apresentar uma visão da tendência dos estudos de estratégia

### A evolução histórica do conhecimento em estratégia

1. *Introdução*
  2. *Origens atribuídas à estratégia*
  3. *Antecedentes da estratégia organizacional*
  4. *A estratégia a partir da década de 1970 até o final do século XX*
  5. *Evolução da estratégia como disciplina a partir da década de 1960*
  6. *Artigos sugeridos para leitura*
  7. *Notas finais*
- Trabalho Prático*  
*Referências*

### 1. Introdução

Na evolução dos estudos de estratégia, desde a década de 1960, um dos grandes objetivos tem sido a busca de uma explicação para a origem da vantagem competitiva das organizações (SERRA et al., 2008). Esta compreensão é fundamental para entendermos porque o desempenho das empresas varia tão fortemente não apenas com a indústria, mas também ao longo do tempo.

Nestes 50 anos, os acadêmicos de todo o mundo têm teorizado sobre estratégia e, especificamente sobre as fontes de sucesso das empresas

(KAY, 1993). Barney (1997) argumenta que até a década de 1950, o ensino nas escolas de negócios era ministrado usualmente por executivos aposentados, discutindo regras práticas oriundas de sua experiência pessoal. Coincidência ou não, o livro de Chandler, *Strategy and Structure*, publicado em 1962, é apontado como um dos trabalhos de origem em gestão estratégica (HOSKISSON et al, 1999; RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994). Na década de 1960, ainda sob a tutela de ex-executivos professores, gestão estratégica (*strategic management*) era chamada de política de negócios (*business policy*) (FAULKNER; CAMPBELL, 2003).

Desde lá, entretanto, a pesquisa em estratégia evoluiu grandemente. As teorias e conceitos desenvolvidos procuram explicar e compreender as diferenças de desempenho entre empresas. Diferentes correntes de pensamento emergem e aplicam-se às empresas, desde as baseadas na teoria evolucionária (NELSON; WINTER, 1982) e co-evolucionária (LEWIN et. al. 1999), teoria dos custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985), aprendizagem (LEVITT; MARCH, 1988), teoria da agência (ROSS, 1973), contingencial (BOYD, 1995), institucional (ZUCKER, 1987), das redes relacionais ou *social networks* (GRANOVETTER, 1985) e *Resource-Based View* – RBV (BARNEY, 1991).

Estas correntes de pensamento e sua influência, de verta forma foram afetadas pela ênfase manifestada em cada momento da evolução histórica da disciplina estratégia, desde seus trabalhos seminais. Na década de 1960 a estratégia era bastante focada no planejamento corporativo. Já na década de 1970 a ênfase esteve na diversificação e no planejamento de portfólio. Na década de 1980 a estratégia se volta ao negócio central (*core business*) e ao desenvolvimento menos analítico e orientado às pessoas (KAY; MCKIERNAN; FAULKNER, 2003). A década de 1990 continua apontando o foco para a empresa.

O objetivo desta Nota de Aula é apresentar a evolução histórica dos conceitos de estratégia. Podem se perguntar, porque não ao contrário, apresentar as definições em primeiro lugar. A resposta é simples, as definições de estratégia relacionam-se com o contexto do momento em que foram elaboradas. Isto não quer dizer que necessariamente uma nova

definição elimine a validade das demais, mas que se complementam na ajuda da compreensão do que é estratégia.

## 2. Origens atribuídas à estratégia

A palavra Estratégia, hoje extensamente utilizada na vida empresarial, tem sua origem na área militar. Diversos autores, dentre os quais se destacam Sun Tzu (1963), com seu livro *A Arte da Guerra* de 500 AC, Maquiavel (1999), com seu livro *O príncipe* de 1532 e Von Clausewitz (1976), no seu livro *Da Guerra* publicado postumamente em 1832, que se utilizaram de histórias e aprendizagem em situações diplomáticas e militares para ensinamentos para comportamentos futuros (QUINN, 1980).

A palavra *strategia* (*στρατηγια*), em grego antigo, significa *a qualidade e a habilidade do general*. O significado etimológico da palavra estratégia está apresentado na Tabela NA. 1.1.

**Tabela NA 1.1** A origem grega da palavra estratégia

<i>Stratós/stratia</i>	Exército acampado
<i>Stratéia</i>	Expedição/campanha
<i>Stratego</i>	Liderar como um general
<i>Strategós</i>	Comandante de exército
<i>Strategia</i>	Qualidade e habilidades do general

Fonte: Serra, Torres e Torres (2002).

O conceito de estratégia militar influenciou fortemente os autores e praticantes de estratégia, sobretudo nos estudos iniciais de estratégia e, de certa forma até hoje. Conceitos como concorrência, competição e até mesmo inimigo ou guerra aparecem com frequência em textos ligados à gestão de empresas. Quinn (2001) argumenta que conceitos similares ao ligados à estratégia militar influencia as estratégias bem concebidas para governos, países, esportes e negócios. Faz o paralelo com a batalha de Chaeronea de Alexandre o grande (Quinn, 2001, p. 24):

*O que poderia ser mais direto que o paralelo entre Chaeronea e a nem desenvolvida estratégia de negócios que investiga e se retrai, em primeiro lugar, para determinar os pontos fortes da concorrência, força esta a ampliar seus comprometimentos, após o que concentra seus recursos, ataca uma brecha exposta, assenhora-se de um segmento de mercado, monta uma cabeça de ponte nesse mercado e, em seguida, reagrupa e se expande dessa base para dominar um campo ainda maior? Muidas empresas adotaram exatamente essas estratégias com grande sucesso ...*

Algumas definições relacionadas à estratégia militar serão apresentadas na Nota de Aula sobre definições de estratégia. A seguir, entretanto, antes será apresentada a evolução dos conceitos de estratégia organizacional.

### **3. Antecedentes da estratégia organizacional**

A forma como pensamos as organizações tem evoluído com a própria evolução das empresas, principalmente da sua dimensão, carteira de produtos, atuação mais doméstica ou mais internacional, e a evolução do ambiente externo. A evolução tem sido gradual ao longo da história. Os progressos tecnológicos recentes manifestos nas tecnologias de informação e comunicação, nas tecnologias de produção flexíveis, na Internet, nos transportes e logística, nos materiais, etc., vieram alterar a atuação das empresas existentes mas também geraram muitas novas empresas em novos negócios e com novos modelos de negócio.

O pensamento estratégico tem acompanhado a evolução do ambiente, das tecnologias e das empresas. Isto refletiu-se no desenvolvimento de novos conceitos, geração de novos métodos e criação de novos postulados na estratégia e gestão das organizações ao longo dos anos. É este acumulado de conhecimento que se reflete na estratégia atual, assim é importante conhecer alguns dos desenvolvimentos essenciais.

A administração de empresas, como hoje a conhecemos, teve a sua origem na Revolução Industrial, época em que surgiram as primeiras organizações comerciais e industriais. Com elas veio, naturalmente, a

competição pelo mercado. É verdade que antes existia uma certa concorrência, mas sem a preponderância marcante de uma organização sobre as demais, o que só veio ocorrer entre os séculos XVIII e XIX, período caracterizado pelo mercado internacional de umas poucas *commodities*, em especial o algodão. Os negócios mantinham-se pequenos e era utilizado o mínimo de capital fixo.

Com a segunda Revolução Industrial, na segunda metade do século XIX, a estratégia aparece como um meio de controlar as forças de mercado e moldar o ambiente competitivo. Nos EUA, os caminhos-de-ferro transportam os produtos, rapidamente e a longas distâncias, o que possibilitou acesso aos mercados de massa que emergiam. Com isso, e também devido à maior oferta de capital e de crédito, as organizações descobriram as economias de escala.

O pensamento estratégico evoluiu também com a contribuição acadêmica. No início do século surgiram as escolas de gestão nas universidades, o que favoreceu o florescimento de novas ideias, e Harvard é um bom exemplo disso. Desde 1908, seus pensadores afirmavam que os gestores deveriam ser formados para as suas funções, em vez de se desenvolverem apenas pela actividade profissional. Em 1912, Harvard criou a disciplina de Política dos Negócios.

No século XX começa a produção em massa. Henry Ford, pioneiro da indústria automóvel norte-americana, implementa a linha de montagem na construção automóvel, e institui uma nova forma de organização da produção que visava a manufactura de grandes quantidades de produtos idênticos a um custo mais baixo. Revolucionário para a época, Ford baseia-se na simplificação dos processos produtivos e na padronização dos componentes do automóvel. Mais tarde, a General Motors, sob o comando de Alfred Sloan, também se destacou e desenvolveu a sua estratégia com base nas forças e fraquezas da Ford, proporcionando aos seus clientes maior variedade do que a oferecida pela concorrente Ford (GHEMAYAT, 2002).

A evolução continua e surgem novas ideias. Em 1937, Ronald Coase, da Universidade de Chicago, questionou a existência das empresas num

artigo que, em 1991 lhe viria a conceder o prémio Nobel. O trabalho de Coase (1937) é considerado a base para *Transactions Cost Theory* (HOSKISSON et al., 1999) - a Teoria dos Custos de Transação será abordada em Nota de Aula específica.

Em 1938, Chester Barnard, um executivo da AT&T (ver Quadro a seguir), chamou atenção para os factores estratégicos e limitadores. Nas palavras de Ghemawat (2002, p. 38), Barnard (1938) argumenta que “os executivos devem prestar especial atenção aos fatores estratégicos que dependem da ação pessoal ou organizacional”.

O papel dos gestores tende a mudar. O trabalho de Barnard (1938) apresentou os processos e funções gerenciais, assim como a cooperação e organização nas organizações.

## 1938

### **CHESTER BARNARD – *The Functions of the Executive***

Mahoney (2005) em seu livro sobre estratégia, destinado a cursos de pós-graduação, considera o livro de Barnard (1938), como a principal contribuição intelectual para a teoria organizacional e econômica já escrita por um gerente. Concorda com Andrews (1968), na introdução ao trigésimo aniversário do livro de Barnard, acrescenta que *The function of the executive* “continua hoje ... o livro mais provocante em organização e gestão já escrito por um executivo. Em praticamente todos os textos que abordam a evolução histórica da estratégia o livro de Barnard (1938) é considerado um trabalho que influenciou esta evolução (ver por exemplo, HOSKISSON et al (1999)).

Mahoney (2002, p. 160) com base em Andrews (1968) atribui à longevidade do livro de Barnard a:

- (1) sua capacidade para o pensamento abstrato;
- (2) sua habilidade para aplicar o pensamento às experiências profissionais;
- (3) sua provável expertise prática;
- (4) o exercício simultâneo de capacidades gêmeas de pensamento e competência.

Segundo Mahoney (2005), Barnard provê uma abordagem teórica para o comportamento cooperativo nas organizações.

Antes deste livro os textos em gestão focavam-se em administrar era planejar, organizar, comandar e controlar, de forma fragmentada. Barnard argumenta sobre a natureza cooperativa das organizações, sem a qual não

poderia sobreviver, na qual são fundamentais a autoridade e a liderança..

Barnard considera que as organizações estão acima dos indivíduos. As organizações são entidades racionais, ao contrário dos indivíduos. O autor define três funções para os executivos.

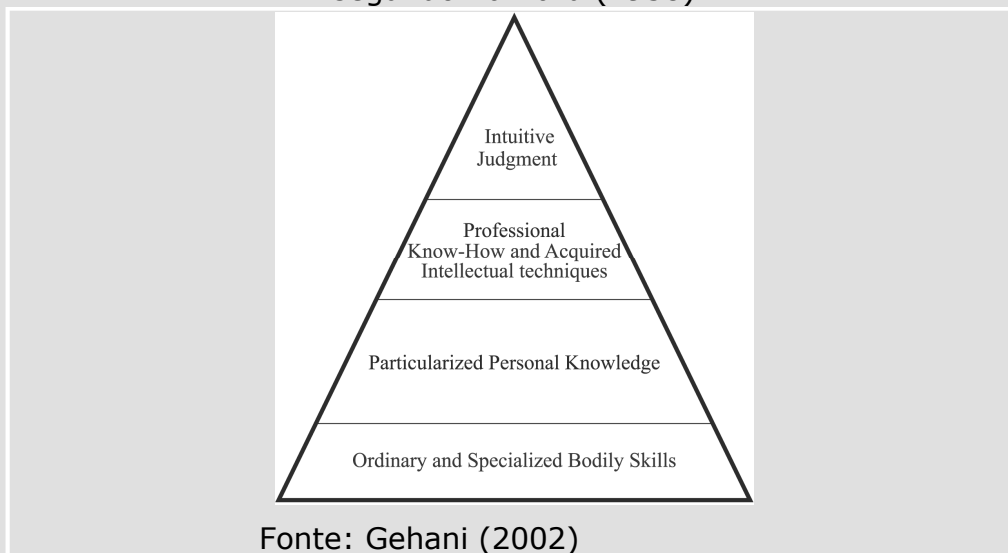
A primeira, de desenvolver e manter um sistema de comunicação, no qual o executivo deve ser um dos canais de comunicação. O autor reconhece a existência de canais formais e informais de comunicação.

A segunda de prover a segurança das funções para os demais membros da organização. A garantia dos serviços fundamentais para a organização, passa pela relação cooperativa, pelo recrutamento adequado, supervisão e controle e educação e treinamento.

A última de formulação de propósitos e objetivos, de forma a conseguir a coesão dos indivíduos em torno de propósitos únicos.

Chester Barnard apresenta um modelo de competências para o executivo.

Figura NA 1.1. Modelo de competências do executivo segundo Barnard (1938)



Chester Barnard foi um dos primeiros teóricos da administração a ver o homem como um ser social, e a estudar suas organizações informais dentro das empresas; tomando o conceito de organização como sistema social, estabelecendo diferenças entre eficiência e eficácia, incorporando a motivação não econômica e desenvolvendo o conceito de autoridade, bem como estrutura e dinâmica da organização.

Com a Segunda Guerra Mundial aparecem novos desafios organizacionais relacionados com a distância e o movimento de tropas. Começa-se a dar importância a conceitos que vão para além da estratégia



— mas que a suplementam —, como a logística, a qualidade, a programação linear, a teoria dos jogos e a curva de aprendizagem, e passa a existir uma tendência favorável ao pensamento estratégico formal que guia as decisões de gestão.

Pensadores como Peter Drucker (1954) definem o papel estratégico do gestor e encorajam o planeamento formal como ferramenta para exercer o controlo sobre as forças de mercado.

Logo após a Segunda Guerra Mundial, nos anos 1950, emerge o conceito de competência distintiva. Por exemplo, a tendência, antes existente, para a unificação das forças armadas americanas — exército, marinha e aeronáutica —, não aconteceu, pois cada um dos ramos tinha competências distintas: o exército era mais relacionado com mão-de-obra e a marinha com equipamentos.

Considerada a abordagem emergente da estratégia na década de 1990, segundo Barney (2002), a *Resource-Based View of the Firm* herda conceitos de dois trabalhos. Em 1959, Edith Penrose apontou que o crescimento das empresas estaria ligado aos recursos que esta controlava e à estrutura administrativa para coordenar o uso desses recursos. Ou seja, cada empresa possui um conjunto próprio e distinto de recursos, ou seja, recursos heterogêneos. Outro trabalho é o de Selznick (1957), ao assumir que os recursos são difíceis de copiar, ou seja existe uma inimitabilidade de recursos.

Vale comentar, que a ênfase interna, de certa forma é uma característica dos trabalhos clássicos de Penrose (1959), Selznick (1957) e, também de Barnard (1938). Os trabalhos de Penrose (1959) e de Selznick (1957) serão explorados na Nota de Ensino sobre *Resource-based View*.

#### **4. Evolução da Estratégia como disciplina a partir da década de 1960**

Em Harvard, por intermédio da disciplina de Política dos Negócios, na qual, na década de 1950, por intermédio dos professores George Smith Jr. e Roland Christensen, se questionava se as estratégias das organizações

seriam adequadas ao ambiente competitivo (GHEMAWAT, 2002). Na década de 1960, uma nova "metáfora" é introduzida, segundo Rumelt, Schendel e Teece (1991, p. 7), o termo 'estratégia'. Segundo os autores (RUMELT; TEECE; SCHENDEL, 1991, p. 7), a estratégia "era vista como mais que somente coordenação ou integração de funções – ela engloba a seleção conjunta de arenas de produto/mercado nos quais a firma competiria e as políticas chave definindo com iria competir". Estratégia envolveria diversas decisões relacionadas e que se reforçam de alocação de recursos e ações de implementação.

Rumelt, Schendel e Teece (1994) destacam além do trabalho de Selznik (1957), os trabalhos de Chandler (1962), Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965) e de Ansoff (1965), como trabalhos seminais que lançaram os conceitos básicos para o desenvolvimento dos demais conceitos de estratégia empresarial. De acordo com Rumelt et al. (1994), praticamente todas as ideias e aspectos que preocupavam os pesquisadores na década de 1990, foram abordados de forma embrionária na década de 1960. Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro (2004) em estudo bibliométrico concordam que Chandler (1962) e Ansoff (1965), acrescentando Andrews (1971) como base para a disciplina de estratégia. Hoskisson et al. (1999) acrescentam o trabalho de Thompson (1967) pela introdução dos conceitos estratégias cooperativas e competitivas, e de formação de coalizões. Estes trabalhos da década de 1960 eram fundamentalmente baseados em estudos de caso com generalização a partir da indução (HOSKISSON et al., 1999; RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994).

Em seu trabalho Chandler focou como o crescimento e a mudança de estratégia afetam a estrutura. A estratégia segue a estrutura, segundo o autor. Ainda, o livro foca a importância do papel dos gestores nas mudanças estratégicas e na escolha da estrutura (ver Quadro a seguir).

**1962**

**ALFRED CHANDLER – *Strategy and Structure***

Chandler numa entrevista em 2002 citou que o livro de Barnard (1938) teve uma grande influência em seu livro.

Em seu livro Chandler faz um estudo multi-caso de quatro grandes empresas americanas da época: Du Pont, GM, Nerseu Standard e Sears.

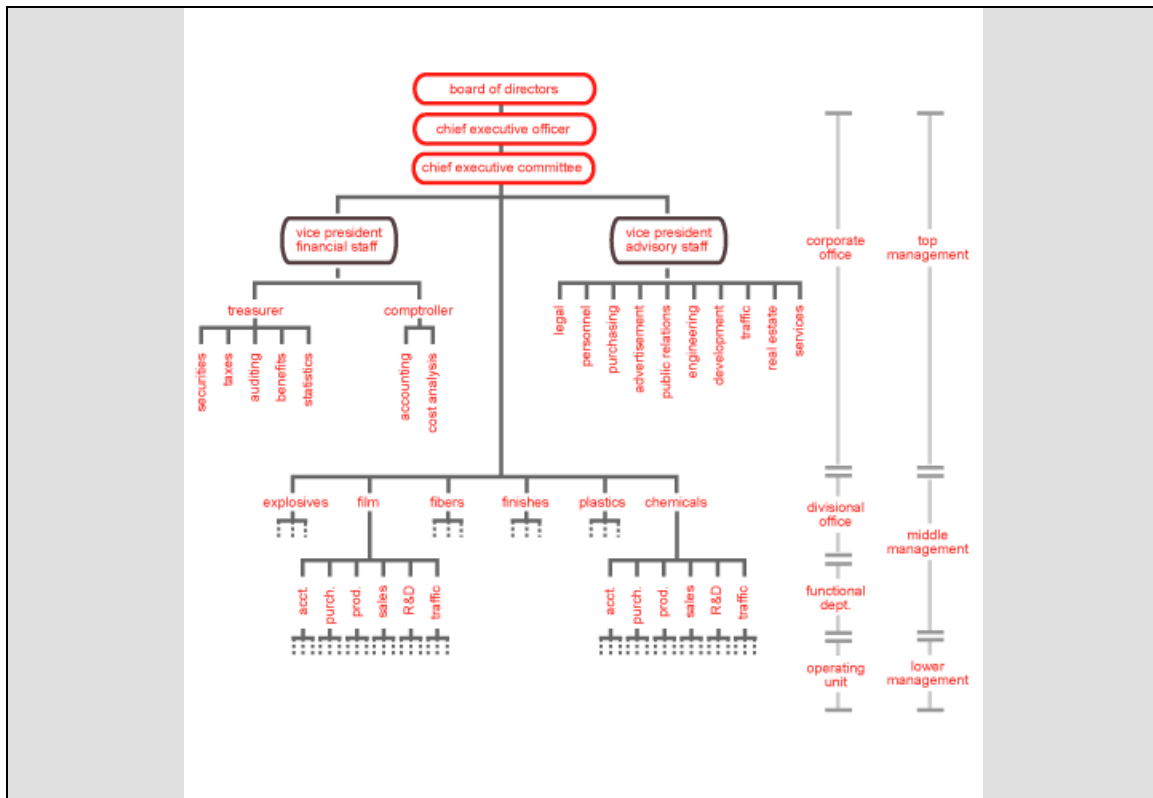
Para o autor, estratégia está relacionada a determinação de objetivos e metas de longo prazo e a adoção de linhas de ação e de alocação dos recursos necessários para alcançar os objetivos. Já a estrutura é o projeto da organização por intermédio do qual a empresa é administrada. Duas partes são relevantes: (i) as linhas de autoridade e de comunicação entre as diferentes funções administrativas; (ii) fluxo da informação e de dados através das linhas de comunicação e de autoridade. A máxima do autor é que a "estrutura segue a estratégia".

O autor argumenta que o crescimento é resultado da atenção às oportunidades e necessidades para empregar os recursos existentes ou novos recursos de forma mais lucrativa e eficiente.

O crescimento, segundo Chandler, acontece por intermédio de três estratégias: (i) expansão da empresa por suas linhas de produtos existentes para o mesmo tipo de clientes; (ii) busca por novos mercados e novas fontes de fornecimento; (iii) abertura de novos mercados pelo desenvolvimento de uma gama ampla de novos produtos para diferentes tipos de clientes.

Chandler argumenta que o crescimento pela diversificação aumenta a complexidade e a quantidade de novas atividades. O autor apresentou a estrutura multi-divisional.

Figura NA 1.2. Estrutura multi-divisional ou M-form



Fonte: [www.provenmodels.com/7](http://www.provenmodels.com/7)

Williamson (1985, p. 279) considera a estrutura multi-divisional ou *M-form*, "a mais significativa inovação organizacional do século vinte". Chandler descreveu a estrutura a partir do estudo de empresas líderes diversificadas do início do século vinte como a DuPont e General Motors (Figura NA 1.1).

Outro livro muito influente foi o de Ansoff (1965), *Corporate Strategy*. O autor argumentava estar interessado nas decisões estratégicas relacionadas aos negócios em que a organização deveria competir. O autor coloca a estratégia como o fio condutor entre as atividades da organização e seus produtos e mercados (ver Quadro a seguir). A estratégia, conforme Ansoff (1965), é composta de quatro componentes: escopo de produtos e mercados; vetor de crescimento; vantagem competitiva; sinergia (HOSKISSON et al, 1999).

**1965**

**IGOR ANSOFF – Corporate Strategy**

O livro *Corporate Strategy: An Analytic Approach do Business Policy for Growth and Expansion* de Igor Ansoff de 1965 apresenta uma ferramenta que classifica as estratégias empresariais segundo quatro categorias: penetração no mercado; desenvolvimento de mercado; desenvolvimento de produto; diversificação.

Esta ferramenta chamada de “Matriz de Ansoff”. A matriz, representada na Figura NA 1.2, é organizada segundo as dimensões: produtos e mercados.

Figura NA 1.3. Matriz Ansoff ou Matriz de Produtos / Mercados

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Ansoff (1965)

A matriz apresenta duas dimensões, produtos e mercados. Estas dimensões pode estar voltadas para o que é existente ou para novidades.

Confome a Figura NA 1.3, quatro estratégias são possíveis (MINTZBERG, 1988):

- Penetração de mercado

A partir dos produtos e mercados existentes a empresa busca aumentar a sua participação, sem grandes alterações naquelas dimensões, seja pela expansão direta (crescimento orgânico) ou pela aquisição de empresas concorrentes.

- Desenvolvimento de mercado

A ideia é da promoção dos produtos existentes em novos mercados com novos canais. A expansão geográfica pode ser uma das formas de desenvolvimento de mercado, dentre estas, a internacionalização.

- Desenvolvimento de Produtos

Neste caso, pode se optar pela extensão de produtos, a partir de modificações do produto, pelo design ou pela segmentação e produtos padronizados acrescentados à linha. A proliferação da linha de produtos acontece pela segmentação abrangente da linha de produtos. A

racionalização da linha de produtos acontece pela escolha de parte dos produtos e pela diminuição da linha retirando produtos sobrepostos ou não lucrativos.

- Diversificação

Significa a entrada em novos mercados como novos produtos.

Ainda no final dos anos 1950, Kenneth Andrews, professor de Harvard, afirmou que “toda a organização empresarial, todas as suas subunidades e até cada indivíduo deve ter um conjunto claramente definido de fins ou metas que o mantenha em movimento numa direção deliberadamente escolhida e impeça que se desvie por direções indesejadas”. Segundo Andrews “a principal função do gestor geral ao longo do tempo é a supervisão do processo contínuo de determinação da natureza do empreendimento e a fixação, a revisão e a tentativa de consecução das suas metas” (GHEMAWAT, 2000, p. 19).

Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965, p. iii) definiam Política de Negócios como “o estudo das funções e responsabilidades da direção geral e os problemas que afetam o caráter e o sucesso da empresa de toda empresa”. Segundo os autores, a responsabilidade do CEO ou do diretor geral, era da empresa como um todo.

Na década de 1960, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) notabiliza-se como ferramenta de apoio à elaboração da estratégia empresarial. Embora tenha algumas limitações, é ainda hoje amplamente utilizada, inclusive por grandes empresas como o Wal Mart, pela sua simplicidade e por conjugar simultaneamente uma análise do ambiente externo (as oportunidades e as ameaças) e do ambiente interno (as forças e as fraquezas). Segundo pesquisa do Stanford Research Institute, em 1963, praticamente todas as grandes empresas americanas tinham um departamento, ou divisão, dedicado ao planejamento empresarial (GHEMAWAT, 2000). O Quadro a seguir apresenta a contribuição de Andrews de forma resumida.

**1965**

**KENNETH ANDREWS – Matriz SWOT**

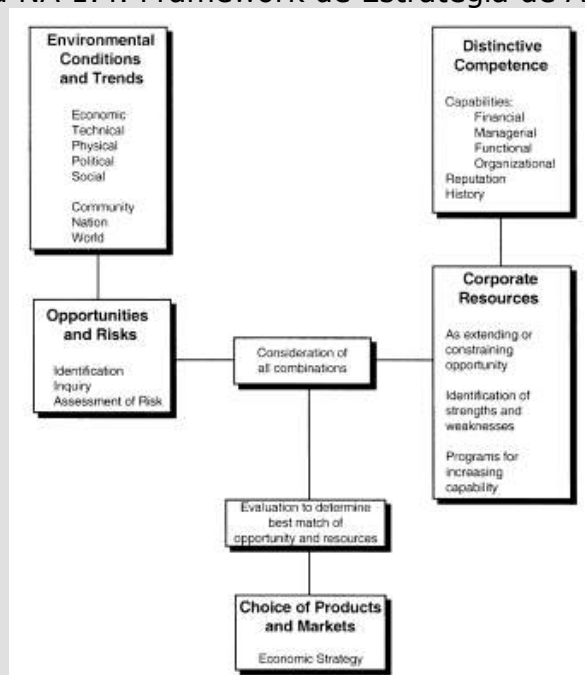
Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965, p. 15) definiram estratégia como “o padrão de objetivos, propósitos ou metas, e as principais políticas e planos para atingir a estes objetivos, propostos de forma a definir em que negócios a empresa está ou deve estar, e o tipo de empresa que é ou deverá ser”.

Também sugeriram que a estratégia corporativa é composta de dois aspectos interrelacionados, mas separados, a formulação e a implementação da estratégia. Na formulação deve estar preocupada com as oportunidades de mercado, com os recursos e competências da firma, com os valores pessoais e aspirações dos gestores e com as obrigações com os *stakeholders* (HOSKINSSON et al., 1999).

Learned et al. (1965) descreveram o framework SWOT em seu livro. O trabalho e o acronimo é creditado a Kenneth Andrew que foi um dos autores do livro. A Figura NA 1.4 apresenta o framework de Andrews, no qual o autor considera que a estratégia emerge do alinhamento das oportunidades externas com as competências e recursos organizacionais (LEARNED et al., 1965, p. 20):

*Na decisão de qual estratégia deve ser ... suas principais subjetividades incluem (1) identificando oportunidades e ameaças no ambiente da companhia ... e (2) avaliando as forças e fraquezas da companhia. A alternativa estratégica que resulta em alinhar a oportunidade e a capacidade corporativa.*

Figura NA 1.4. Framework de Estratégia de Andrews



Fonte: Andrews (1971)

Kay, McKiernan e Faulkner (2003) argumentam que a análise SWOT é o exemplo mais familiar de um *framework* organizado, no qual a partir da definição de forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), o gestor pode refletir sobre a informação organizada na busca de ações estratégicas.

Nos anos 1960 e 1970, destaca-se o Boston Consulting Group, fundado por Bruce Henderson, que afirmava que a função do consultor seria “descobrir relacionamentos quantitativos significativos entre a empresa e os mercados escolhidos. A boa estratégia deveria ser baseada principalmente na lógica, não na experiência originada da intuição”. Com esta afirmação, Henderson lançava a ideia de que existiam regras gerais para a estratégia empresarial. A matriz BCG, como ficou conhecida, era um instrumento prescritivo que se apoiava exactamente na ideia de modelos utilizáveis por todas as empresas. Neste período, desenvolveram-se, ainda, conceitos como a *curva de experiência* (1965/1966, ver Quadro a seguir), através da qual se procura explicar o comportamento competitivo de indústrias em rápido crescimento. O princípio básico era de que cada vez que a experiência acumulada duplicava, os custos diminuía entre 20 e 30% devido às economias de escala (GHEMAWAT, 2000).

### **Curva de Experiência**

A curva de experiência desenvolvida em meados dos anos 1960 pelo Boston Consulting Group foi muito utilizada na década de 1970. Os consultores da empresa, a partir de um trabalho com um fabricante de semicondutores verificaram que os custos de fabricação caíam 25% cada vez que a empresa dobrava o volume produzido.

O termo curva de aprendizado já era utilizado anteriormente para designar o aumento da eficiência do uso do trabalho em grandes volumes de produção (ANDRESS, 1954). Seu efeito já havia sido observado na década de 1930 em produções da indústria aeronáutica (WRIGHT, 1936).

O Boston Consulting Group, segundo Rumelt et al. (1991) acrescentou quatro ingredientes críticos: (i) argumentaram que poderia ser aplicada a todos os elementos de custos e não somente aos custos do trabalho, mudando o nome de curva de aprendizado para curva de experiência, neste último caso; (ii) apresentaram dados de diversas indústrias; (iii) argumentaram que a redução de custos com base na experiência não estaria restrita somente aos primeiros estágios de produção; (iv)

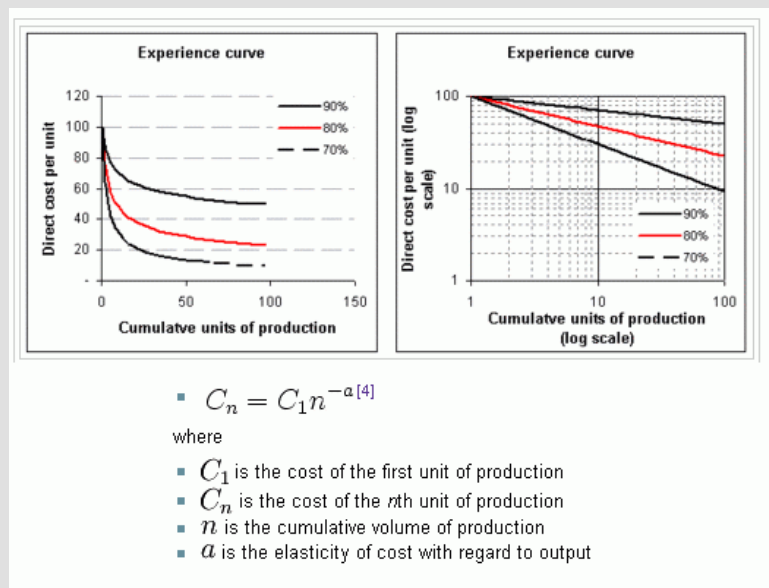


apresentaram as implicações estratégicas do efeito da experiência.

A curva de experiência, segundo Loyd (1979, p. 221), é um “diagrama de custos históricos, em termos reais, versus a quantidade de produção acumulada, e assim inclui os três efeitos de aprendizado, inovação e escala”.

A curva de experiência mostrou que não só a economia de escala é um direcionador para custos. A Figura NA 1.4 apresenta um exemplo de curva de experiência.

Figura NA 1.4. Exemplo de curva de experiência



Segundo Ghemawat (1985, p. 144), para um estrategista, “a curva de experiência sugere que a companhia com a maior fatia de saídas acumuladas de uma indústria será também o produtor de baixo custo”.

Na mesma época surgem ferramentas como as *análises de portfólio*, ou análises de carteira, que são matrizes que analisam as curvas de experiência sobre seus quadrantes, como a matriz de crescimento e participação. Um exemplo destas análises é a desenvolvida pela empresa de consultoria McKinsey, que procura reduzir as restrições das *abordagens mecanicistas*, alegando que as empresas progridem em quatro fases: de *planeamento financeiro*, de *planeamento com base em previsões*, de *planeamento orientado para o exterior* e de *administração estratégica*. Os dois primeiros são análises estáticas da situação, enquanto os dois últimos

são análises dinâmicas.

## **5. A estratégia a partir da década de 1970 até o final do século XX**

As críticas à análise de portfólio (ou de carteira) chamaram a atenção para a necessidade de uma avaliação mais cuidada de duas dimensões básicas: a *posição competitiva* e a *atractividade ambiental*. Estas dimensões básicas, que serão abordadas em capítulo posterior, fazem também parte do trabalho de Michael Porter.

A partir da década de 1980 os trabalhos de Porter, notavelmente os seus trabalhos 'Estratégia competitiva' e 'Vantagem competitiva' tiveram uma enorme influência na pesquisa académica e os instrumentos propostos, como o modelo das cinco forças, o modelo do diamante e a análise da cadeia de valor têm tido adopção generalizada no meio académico e empresarial.

É fundamentalmente a partir da década de 1990 que emergem conceitos ligados aos recursos, capacidades e competências, muitos destes através dos trabalhos de autores como Jay Barney, C.K. Prahalad, G. Hamel., S. Winter, S. Tallman, M. Peteraf, B. Wernerfelt, D. Collins, K. Conner, entre outros. Na generalidade a década de 1990 assiste ao voltar da atenção para dentro da empresa, para aquilo que ela sabe fazer melhor e de onde pode retirar uma vantagem competitiva. Apesar de algumas críticas e dificuldades de aplicação e operacionalização, os conceitos emergentes são intuitivamente úteis, tal como os de Porter, e em conjunto permitem uma melhor análise da empresa inclusive no contexto da sua indústria.

As Notas de Aula a seguir tratarão das definições e escolas da estratégia. Os desenvolvimentos a partir da década de 1980 serão objeto de Notas de Aula específicas.

## **6. Artigos sugeridos para leitura**

Nas fases iniciais do desenvolvimento da estratégia como disciplina, a

maior parte das referências são livros e, o ideal seria a leitura a estes livro. Sendo assim, alguns são recomendados à seguir na versão em língua portuguesa.

ANDREWS, Kenneth R. **O conceito de estratégia empresarial**. *IN*: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo estratégico**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

BARNARD, C. **As Funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

PENROSE, E. **Teoria do crescimento da firma**. Campinas: Unicamp, 2006.

SELZNICK, P. **Liderança em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

Entretanto, caso não seja possível, ou viável pela característica ou tempo disponível para o curso, à seguir são sugeridos alguns artigos para leitura dos alunos. Estes artigos estão relacionados com o desenvolvimento da estratégia até a década de 1970.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, n. 4, november, 1937. Disponível para download em <http://www.seba.bnu.edu.cn/tjlyyyjsh/UploadFiles/200642281932549.pdf>

Chester Barnard: modern man of his time. **Business Strategy Review**, vol. 14, n. 2, p. 73, 2003.

GEHANI, R. Chester Barnard's "executive" and the knowledge-based firm. **Management Decision**, v. 40, n. 10, p. 980 – 991, 2002.

MAHONEY, J. T. The relevance of Chester I. Barnard's teaching to contemporary management education: communicating the aesthetics of management. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, vol. 5, n. 1-2, p. 159-72, 2002.

MAHONEY, J. T. **Economic Foundations of Strategy**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.

## 7. Notas finais

O futuro das organizações e da estratégia parece marcado por algumas tendências e novas formas de olhar quer a empresa em si quer a interação com as outras empresas. As organizações flexíveis, eventualmente com estruturas mais achatadas e mais virtuais são adequadas à economia do conhecimento e à valorização da inovação, quer pela empresa isoladamente, quer em parcerias com outras empresas. Mantém-se o foco nos recursos e competências, em particular as baseadas no conhecimento,

sugerindo o aprofundamento dos mecanismos de subcontratação quer a outras empresas nacionais quer nos mercados internacionais. A empresa do futuro será mais virtual ou pelo menos mais ligada em redes de conhecimento e competência.

Na Tabela NA 1.2 pode-se observar como as evoluções na atividade econômica e na forma como olhamos para as organizações influenciam o foco teórico da estratégia, em múltiplas dimensões.

**Tabela NA 1.2.** A evolução do foco teórico da estratégia

	<b>Era 1</b>	<b>Era 2</b>	<b>Era 3</b>
<b>Descrição</b>	Carteira de negócios	Carteira de competências	Carteira de relações
<b>Motores da vantagem competitiva</b>	Economias de escala	Economias de escala e de gama	Economias de escala e de gama e de especialização/conhecimento ( <i>expertise</i> )
<b>Recursos chave</b>	Ativos físicos	Capacidades organizacionais para gerir sinergias entre negócios	Posição na rede ( <i>network</i> ) de <i>expertise</i>
<b>Unidade de análise</b>	Unidade de negócio	Corporação	Rede de relações internas e externas
<b>Conceito chave</b>	Alavancar as imperfeições na indústria	Alavancar recursos intangíveis	Alavancar o capital intelectual
<b>Questões essenciais</b>	Que produtos? Que mercados?	Que competências?	Que fluxos de <i>expertise</i> ?
<b>Perspectiva dominante</b>	Posicionamento	Inimitabilidade de processos e rotinas	Centralidade na rede

Fonte: Adaptado de Venkatraman, N. e Subramaniam, M. Theorizing the future of strategy: Questions for shaping strategy research in the knowledge economy. Em Pettigrew, A., Whittington, R. e Thomas, H. (Eds) *Handbook of strategy and management*, Sage, 2006.

A Tabela NA 1.3 apresenta de certa forma o que foi escrito anteriormente, contextualizando com as mudanças históricas que influenciaram as organizações.

Na Nota de Ensino 2 serão apresentadas e analisadas as Definições de Estratégia que poderão ser melhor compreendidas a partir do conhecimento da evolução da disciplina apresentado nesta Nota de Ensino que finaliza.

**Tabela NA 1.3.** Evolução das organizações e do pensamento estratégico

<b>Primeira revolução industrial</b>	<b>Segunda revolução industrial</b>	<b>Anos 1930</b>	<b>Segunda guerra mundial</b>	<b>Anos 1950</b>	<b>Anos 1960</b>	<b>Anos 1970</b>	<b>Anos 1980</b>	<b>Anos 1990</b>	<b>Tendência séc. XXI</b>
<p>Alguma concorrência mas empresas sem posição dominante. Mão invisível (de Adam Smith) regula o mercado.</p>	<p>Desponta o mercado de massas. Empresas exploram economias de escala. Linha de montagem. Comboios possibilitam o acesso ao mercado de massa. Empresas crescem através de integração vertical. Funções da gestão (Fayol). Surgem duas grandes escolas de gestão: Harvard e Wharton (Univ. da Pensilvânia).</p>	<p>Atenção aos factores estratégicos. Foco na estratégia de negócios para além das questões de preços. Surgem as empresas de consultoria. Emergem os sindicatos e manifestações dos trabalhadores.</p>	<p>Necessidade de afectação de recursos escassos. Curvas de aprendizagem. Logística e operações.</p>	<p>Excesso de procura. Reconstrução pós-guerra. Estratégia e ambiente competitivo. A internacionalização das empresas. Definição de objectivos. Predomínio da orçamentação e gestão financeira. Descentralização. Controlo governamental e proteccionismo nos países mais pobres.</p>	<p>Mudanças tecnológicas e diversificação. Análise SWOT. Crescimento das empresas em conglomerado (diversificação). Análise de carteira – Matriz BCG. Gestão por objectivos. Planeamento estratégico. Crescimento internacional das empresas.</p>	<p>Emerge conceito de competência distintiva. Análise da estrutural da indústria. Organização em UEN – Unidades estratégicas de negócio. Processos formais para a elaboração da estratégia. Responsabilidade social. Planeamento por cenários.</p>	<p>Vantagem competitiva e cadeia de valor. Acções <i>anti-trust</i> e desregulamentação. Cultura organizacional. Importância dos <i>stakeholders</i>. Tecnologias de informação. Empreendedorismo.</p>	<p>Recursos e competências como fontes de vantagem competitiva. Concentração nas competências. Governança corporativa. Códigos de ética. Subcontratação. Visão. <i>Balanced scorecard</i>. Preocupação com o ambiente natural e responsabilidade social. Reengenharia da empresa. Economia da Internet.</p>	<p>Valor da empresa e da marca. Alianças, parcerias e empreendedorismo. Estruturas organizacionais flexíveis e magras. Importância dos recursos e competências dinâmicas para a competição. Foco na inovação e conhecimento. Formação participativa da estratégia. Fusões e aquisições. Pressões sociais e gestão ambiental.</p>
<p>Riqueza das nações de Adam Smith, 1776.</p>	<p><i>Minha vida e minha obra</i> de Henry Ford. <i>Princípios de administração científica</i> de Frederic W. Taylor. <i>Administração industrial e geral</i> de Henri</p>	<p><i>Teoria do desenvolvimento económico</i> de Joseph Schupeter. <i>Meus anos na General Motors</i> de Alfred P. Sloan Jr. <i>As funções do executivo</i> de</p>	<p><i>The concept of corporation</i> de Peter Drucker. <i>Theory of games and economic behavior</i> de John Von Neuman e Oskar Morgenstern.</p>	<p><i>Prática da administração de empresas</i> de Peter Drucker.</p>	<p><i>Estratégia e estrutura</i> de Alfred Chandler. <i>Marketing myopia</i> de Theodore Levitt. <i>Corporate strategy</i> de Igor Ansoff. <i>Business policy: Text and cases</i></p>	<p><i>Concept of corporate strategy</i> de Kenneth Andrews. <i>Estratégia em perspectiva</i> de George Stalk Jr e Carl Stern. <i>Corporate social responsiveness</i></p>	<p><i>Estratégia competitiva</i> de Michael Porter. <i>Vantagem competitiva</i> de Michael Porter. <i>Na senda da excelência</i> de Tom Peters e Robert Waterman. <i>Strategic</i></p>	<p><i>Firm resources and sustained competitive advantage</i> de J. Barney. <i>Competindo pelo futuro</i> de G. Hamel e C. K. Prahalad. <i>The core competence of</i></p>	<p><i>A estratégia do oceano azul</i> de W. Chan Kim e Renée Maugborne. <i>Mapas estratégicos</i> de Robert Kaplan e David P. Norton. <i>Sobreviver não é o bastante</i> de Seth Godin.</p>

	Fayol. <i>Ética protestante e o espírito do capitalismo</i> de Max Weber.	Chester Barnard.	<i>Capitalism, socialism and democracy</i> de J. Schumpeter.		de Learned, Christensen, Andrews e Guth. <i>A behavioral theory of the firm</i> de R. Cyert e J. March. <i>Industrial organization</i> de Joe Bain. <i>The theory of growth of the firm</i> de E. Penrose. <i>The theory of economic development</i> de J. Schumpeter.	de R. Ackerman e R. Bower. <i>The nature of managerial work</i> de H. Mintzberg. <i>Strategic goals: Process and politics</i> de J. Quinn.	<i>management:: A stakeholder approach</i> de Freeman. <i>The mind of the strategist</i> de K.Ohmae. <i>The economic institutions of capitalism</i> de O. Williamson.	<i>the corporation</i> de C.K. Prahalad e G. Hamel. <i>Feitas para durar</i> de C. Porras. <i>A quinta disciplina</i> de P. Senge. <i>Ascensão e queda do planeamento estratégico</i> de H. Mintzberg. <i>Estratégia em acção</i> de R. Kaplan e D. Norton. <i>Reengineering the corporation</i> de M. Hammer.	
--	--	------------------	--	--	--	--	---	---	--

Fonte: Vários. Bowman, E., Singh, H. e Thomas, H. The domain of strategic management: History and evolution. Em Pettigrew, A., Whittington, R. e Thomas, H. (Eds) *Handbook of strategy and management*, Sage, 2006. Grant, R. *Contemporary strategy analysis*. 4ª Ed., Blackwell Pub., 2002.

## Trabalho Prático:

### Grupo 1:

Fazer um estudo bibliométrico sobre a evolução da estratégia no Brasil a partir dos trabalhos da revista RAE, desde 1961. Utilizar do texto desta nota de ensino e outros complementares para compor um artigo para submissão com os professores autores.

### Grupo 2:

Fazer um estudo bibliométrico dos artigos do Strategic Management Journal entre os anos 2001 e 2007. Deve ser feito um artigo para atualizar o artigo de RAMOS-RODRIGUEZ e RUIZ-NAVARRO (2004).

## REFERÊNCIAS

- ANDRESS, F. The learning curve as a production tool. **Harvard Business Review**, N. 96, Jan-Feb. 1954.
- ANDREWS, K. Introduction. BARNARD, C. **The function of the executive**. 30<sup>th</sup> anniversary edition, 1968.
- ANDREWS, K. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. 1965. **Corporate strategy**. New York, NY: McGraw-Hill.
- BARNARD, C. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BARNEY, J. B. Firm resources and competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BOYD, B. K. CFO duality and firm performance: a contingency model. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 1-312, 1995.
- CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica** n. 4, november, 1937.
- DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Oxford University Press: 1954.
- FAULKNER, D.; CAMPBELL, A. Competitive strategy through different lenses. In: FAULKNER, D.; CAMPBELL, A. (Org.) **Oxford handbook of strategy**. v. 1 – A Strategy Overview and Competitive Strategy Oxford: Oxford University Press, 2003.
- GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário de Negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.
- GHEMAWAT, P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. **Business History Review**, n. 76, Spring, 2002, p. 37-74.

- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- HOSKISSON, R. et al. D. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v.25, n.3, p.417-456, 1999.
- KAY, J. **Foundations of corporate success**. Oxford: Oxford University Press, 1993.
- KAY, J., MCKIERNAN, ; FAULKNER, D. The history of strategy and some thoughts about the future. In: FAULKNER, D.; CAMPBELL, A. (Org.) **Oxford handbook of strategy**. v. 1 – A Strategy Overview and Competitive Strategy Oxford: Oxford University Press, 2003.
- LEARNED, E.; CHRISTENSEN, C.; ANDREWS, K.; GUTH, W. **Business Policy, Text and Cases**. Richard D. Irwin, 1965.
- LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.
- LEWIN, A. et al. The coevolution of new organizational forms. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 535-550, 1999.
- LLOYD, R. Experience curve analysis. **Applied Economics**, n. 11, 1979, p. 221-234.
- MAHONEY, J. T. **Economic Foundations of Strategy**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.
- MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MINTZBERG, H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. **Advances in Strategic Management**, JAI Press, v. 5, 1988. p. 1-67.
- NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. London: Belknap Press, 1982.
- QUINN, J. B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. Richard D. Irwin Inc., 1980.
- QUINN, J. B. Estratégias para Mudança. In. MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.
- RAMOS-RODRIGUEZ, A. R.; RUIZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980- 2000. **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 981-1004, 2004.
- RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. Strategic Management and Economics. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 5-29, 1991.
- RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. **Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda**. Harvard Business School Press: Boston, MA, 1994.
- SERRA, F.; FERREIRA, M.; PEREIRA, M.; LISSONI, J. Evolução da pesquisa em RBV: um estudo dos últimos EnANPAD's. **REBRAE**. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 39-56, jan./abr. 2008.
- SERRA, F.; TORRES, M. C.; TORRES, A. **Administração Estratégica: Conceitos; Roteiro Prático; Casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- SUN TZU. **The Art of War**. Traduzido por S. B. Griffith. New York: Oxford University Press, 1963.
- VENKATRAMAN, N.; SUBRAMANIAM, M. Theorizing the future of strategy: Questions for shaping strategy research in the knowledge economy. In PETTIGREW, A.;



WHITTINGTON, R.; THOMAS, H. (Eds) **Handbook of strategy and management**. Sage, 2006.

VON CLAUSEWITZ, C. **On War**. Traduzido por M. Howard e P. Paret. Princeton: Princeton University Press, 1976.

WRIGHT, T. Factors affecting the cost of airplanes. *Journal of Aerospace Science*, Feb. 1936, p. 122-128.

## Os autores

### **Fernando Ribeiro Serra**

Doutor em Engenharia pela PUC-Rio - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. É Professor da UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil, onde dirige a Unisul Business School e é professor do Mestrado em Administração. Participa no grupo de pesquisa de cenários prospectivos da UNISUL, S3 Studium (Itália) e globADVANTAGE (Portugal). Foi Professor no IBMEC/RJ, PUC-Rio, FGV, Universidade Candido Mendes e UFRRJ. A sua experiência inclui, ainda, cargos de conselheiro (Portugal e Brasil), direcção e consultoria. A sua pesquisa foca a Estratégia e Empreendedorismo.  
E-mail: [Fernando.serra@unisul.br](mailto:Fernando.serra@unisul.br)

### **Manuel Portugal Ferreira**

Doutorado em Business Administration pela David Eccles School of Business, da Universidade de Utah, EUA, MBA pela Universidade Católica de Lisboa e Licenciado em Economia pela Universidade de Coimbra, Portugal. É Professor Coordenador no Instituto Politécnico de Leiria, onde dirige o globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy do qual é fundador. Professor de Estratégia e Gestão Internacional. A sua investigação centra-se, fundamentalmente, na estratégia de empresas multinacionais, internacionalização e aquisições com foco na visão baseada nos recursos. Co-autor dos livros “Casos de estudo: Usar, estudar e escrever” e “Marketing para empreendedores e pequenas empresas”, pela Lidel.  
E-mail: [manuel.portugal@ipleiria.pt](mailto:manuel.portugal@ipleiria.pt)