

Universidade de São Paulo
Escola de Engenharia de São Carlos
Departamento de Engenharia de Produção

Fernanda Prampero

A evolução e o estado da arte do conhecimento sobre estratégia empresarial

São Carlos,

2019

FERNANDA PRAMPERO

A evolução e o estado da arte do conhecimento sobre estratégia empresarial

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Associada Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto.

São Carlos

2019

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

P895a Prampero, Fernanda
 A evolução e o estado da arte do conhecimento sobre estratégia empresarial / Fernanda Prampero; orientadora Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto. São Carlos, 2019.

 Monografia (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2019.

 1. Estratégia empresarial. 2. Estratégia competitiva. 3. Consultoria estratégica. I. Título.

AGRADECIMENTOS

À minha família – meus pais, Sandra e Eduardo e minha irmã, Isabella, por todo o apoio, carinho e tudo o que me ensinaram durante todos esses anos.

Aos amigos da faculdade – especialmente os colegas da Engenharia de Produção, do Enactus e da EESC jr.

À professora orientadora, Profa. Daisy, por todo o aprendizado, o apoio e a paciência durante a elaboração do trabalho.

A todos que me apoiaram e me ajudaram na trajetória durante a universidade de alguma forma.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Fernanda Prampero
Título do TCC: A evolução e o estado da arte do conhecimento sobre estratégia empresarial
Data de defesa: 11/11/2019

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Associado Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Doutor Mateus Cecílio Gerolamo	APROVADO
Instituição: EESC - SEP	
Pesquisador Karoline Arguelho da Silva	APROVADA
Instituição: EESC - SEP	

Presidente da Banca: **Professor Associado Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto**

RESUMO

PRAMPERO, F. **A evolução e estado da arte do conhecimento sobre estratégia empresarial.** 2019. 57 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019.

O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma síntese teórica sobre o estudo da estratégia empresarial, organizada em ordem cronológica, identificando as principais vertentes teóricas clássicas e algumas vertentes contemporâneas, além de comparar o conhecimento teórico disponível com o posicionamento das principais empresas do ramo de consultoria estratégica sobre o assunto. Inicialmente apresenta uma revisão conceitual sobre a evolução e o estado da arte do conhecimento de estratégia empresarial, analisando vertentes clássicas e contemporâneas de estudos sobre o tema. A seguir, avalia a relevância das consultorias estratégicas nesse contexto, além de analisar estudos mais atuais publicados pelas mesmas sobre o tema. Por fim, é feita uma comparação entre ideias presentes nas teorias desenvolvidas nas vertentes clássicas e contemporâneas e ideias presentes nos estudos divulgados pelas principais consultorias estratégicas.

Palavras-chave: Estratégia empresarial. Estratégia competitiva. Consultoria estratégica.

ABSTRACT

PRAMPERO, F. **The evolution and state of the art of the knowledge about business strategy.** 2019. 57 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019.

The present work aims to present a theoretical synthesis of the research on business strategy, organized in chronological order, identifying the main classical lines of study and some of the contemporary ones regarding the theme. Also, it will compare the available theoretical knowledge to the view of the main management consulting firms on the theme. At first, it introduces a conceptual review from the evolution and state of the art of the knowledge about business strategy, analyzing classical and contemporary lines of study regarding the theme. Subsequently, it evaluates the relevance of management consulting firms in this context and analyzes recent studies about the theme published by them. Finally, it compares the ideas contained in theories developed by classical and contemporary lines of study to the ideas contained in studies released by the main management consulting firms.

Keywords: Business strategy. Competitive strategy. Management consulting.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: As três fases de um processo efetivo de revisão bibliográfica	13
Figura 2: Modelo Estrutura-Conduto-Desempenho	17
Figura 3: Versão atualizada do Paradigma da Organização Industrial.....	18
Figura 4: 5 Forças competitivas de Porter.....	19
Figura 5: Os quatro elementos do contexto competitivo	27
Figura 6: Maximização do valor gerado pela filantropia	29
Figura 7: Relação entre custo e os dois tipos de experiência	34
Figura 8: Os cinco novos imperativos da competição	36
Figura 9: Linha cronológica das vertentes de estudos sobre estratégia.....	47
Quadro 1: Síntese dos principais elementos comuns em estudos recentes das consultorias estratégicas, referentes ao contexto competitivo atual	47
Quadro 2: Síntese e comparação de vertentes estratégicas clássicas, estudos contemporâneos e estudos apresentados por consultorias	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
BP	<i>Business Policy</i>
ECP	Estratégia Como Prática
OI	Organização Industrial
VBC	Visão Baseada em Conhecimento
VBR	Visão Baseada em Recursos
VCD	Visão das Capacidades Dinâmicas

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT	7
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	8
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	9
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Apresentação do tema	11
1.2 Objetivo	12
1.3 Método	12
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	15
2.1 Estratégia Empresarial.....	15
2.2 Vertentes Teóricas Clássicas.....	15
2.3 Vertentes Teóricas Contemporâneas.....	24
2.4 As Consultorias Estratégicas	31
2.5 Estudos Recentes das Principais Consultorias Estratégicas	32
3 SÍNTESE TEÓRICA	46
3.1 Linha Cronológica das Principais Vertentes Estratégicas	46
3.2 Síntese dos principais elementos presentes em estudos recentes das consultorias.....	48
3.3 Síntese e comparação entre estudos sobre estratégia	50
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

O ambiente empresarial atual enfrenta um grau de turbulência que pode ser equiparado ao início da era industrial, enfrentando mudanças aceleradas como consequência da globalização e da rápida expansão da tecnologia e da informação, além da exigência cada vez maior do mercado por produtos e serviços de alto valor agregado e baixo custo (OLIVEIRA, 2004). Nesse contexto, a estratégia empresarial se faz especialmente importante para empresas nas mais diversas indústrias, em sua busca por vantagem competitiva.

O estudo da estratégia como disciplina de gestão (ainda se utilizando de terminologias diferentes) teve origem nos anos 1950, com o intuito de compreender diferenças de desempenho de diversas empresas e auxiliá-las no planejamento estratégico (MAIA; ALVES FILHO, 2015), e o tema foi se popularizando ao longo das últimas décadas. Nesse período, houve grandes avanços nas pesquisas nessa área, com o desenvolvimento de diversas vertentes teóricas, buscando explicar a origem da vantagem competitiva – avaliando fatores externos e internos às empresas – e auxiliar estrategistas e organizações de diferentes indústrias na definição de seu próprio posicionamento estratégico.

Junto ao avanço do conhecimento no campo de estratégia empresarial, atores especializados no desenvolvimento da estratégia das empresas também ganharam espaço no cenário dos negócios – como por exemplo, as consultorias estratégicas. Desde os anos 1980 já haviam consultorias especializadas em estratégia (PAYNE, 1986) e, a partir dos anos 1990, mais empresas passaram a assumir a identidade de “consultorias estratégicas”, com o objetivo de auxiliar as empresas no desenvolvimento de suas estratégias, destacando-se entre elas, por exemplo, a McKinsey & Company e o Boston Consulting Group (BCG) (MAIA; ALVES FILHO, 2015).

Na atualidade, ao passo que o contexto competitivo se mostra dinâmico e desafiador, as pesquisas teóricas sobre estratégia empresarial continuam avançando e se atualizando, com o surgimento de novas vertentes contemporâneas de estudo na área. As consultorias estratégicas continuam ganhando espaço no mercado, e também contribuem com a produção de conhecimento sobre o tema, publicando

artigos embasados por conhecimento teórico e também pelo prático, que adquirem ao servir empresas das mais diversas indústrias.

1.2 Objetivo

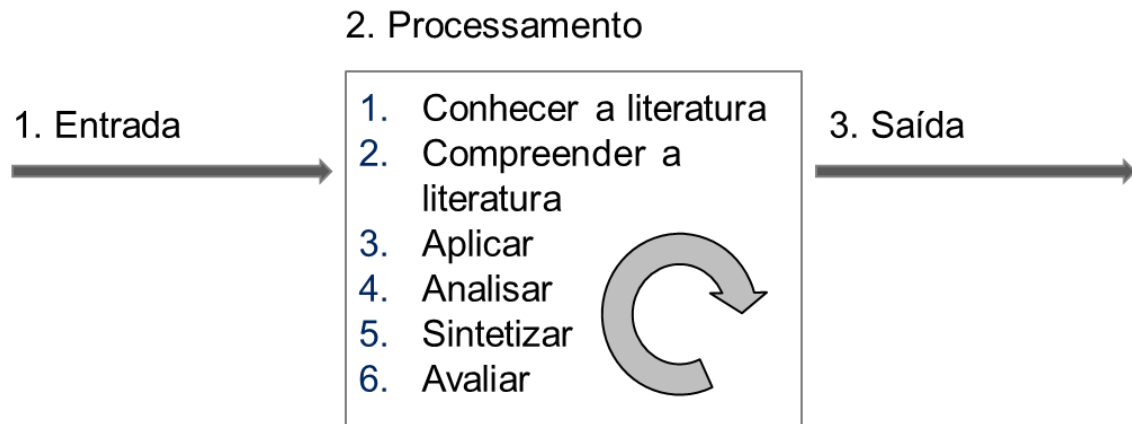
O presente trabalho tem como objetivo **apresentar uma síntese teórica sobre o estudo da estratégia empresarial, organizada em ordem cronológica, identificando as principais vertentes teóricas clássicas e algumas vertentes contemporâneas.** Além disso, visa comparar o conhecimento teórico organizado e disponível com o posicionamento das principais empresas do ramo de consultoria estratégica sobre o assunto.

Dessa forma, o trabalho se propõe a revisar diversos estudos teóricos sobre estratégia empresarial, desde o surgimento do campo de estudo até as vertentes teóricas contemporâneas, incluindo estudos publicados pelas consultorias estratégicas, analisando a evolução do conhecimento produzido sobre o tema ao longo da história e sintetizando-o.

1.3 Método

O método escolhido para o trabalho foi o de revisão bibliográfica – tipo de pesquisa cujo objetivo é criar uma base sólida que facilite o futuro desenvolvimento teórico sobre o tema (WEBSTER; WATSON, 2002). Segundo Levy e Ellis (2006), uma revisão bibliográfica significativa deve seguir um processo de “Entrada-processamento-saída”, descrito na Figura 1.

Figura 1: As três fases de um processo efetivo de revisão bibliográfica



Fonte: Levy e Ellis, 2006.

Conforme apresentado na figura, esse processo envolve 3 fases: primeiro, a “entrada”, que representa a coleta de materiais relevantes e de qualidade, para se realizar a revisão. Segundo, o “processamento”, que envolve 5 etapas: conhecer a literatura pesquisada (ler os materiais e extrair informações relevantes sobre eles); compreender a literatura (ser capaz de interpretar e entender de fato o significado e relevância dos materiais lidos); aplicar (ser capaz de relacionar e classificar os estudos revisados); analisar (ser capaz de conectar, comparar e explicar os materiais revisados); sintetizar (ser capaz de combinar os diversos materiais revisados de forma resumida e compreendendo o “todo”); e avaliar (realizar avaliações, julgamentos e conclusões sobre o material revisado). E por fim, a terceira fase é a “saída”, que representa o trabalho elaborado a partir da revisão (LEVY e ELLIS, 2006).

Desta forma, o presente trabalho visou realizar uma revisão bibliográfica sobre o tema de estratégia empresarial. A “entrada” utilizada envolveu diversos estudos sobre o tema, separados em três categorias: teoria clássica; teoria contemporânea; e estudos de consultorias estratégicas; além de alguns materiais utilizados para a contextualização do tema “estratégia” e “consultorias estratégicas”. Na teoria clássica, foram revisados alguns dos trabalhos e autores mais notáveis das principais vertentes de estudo de estratégia empresarial. A seleção dos estudos considerados mais notáveis usou como critério o volume de citações, o pioneirismo e a relevância considerada por outros autores em suas revisões teóricas.

Na teoria contemporânea, foram revisados trabalhos selecionados com base no volume de citações do artigo e do autor, no volume de trabalhos existentes na mesma linha de estudo, e na relevância atribuída aos estudos no contexto do presente trabalho. Já para a revisão de estudos de consultorias estratégicas, foram revisados artigos publicados pelas principais empresas do ramo (McKinsey e BCG), que foram selecionados com base na relevância considerada no contexto do presente trabalho, e na data de publicação (escolhidos os mais recentes).

Os materiais selecionados passaram pelas etapas da fase de “processamento”, e produziram algumas “saídas”: introduções teóricas aos temas abordados (estratégia empresarial e consultorias estratégicas); um compilado com as principais ideias, interpretações e análises de cada vertente teórica (clássica e contemporânea) e dos principais estudos (incluindo os publicados pelas consultorias) sobre estratégia empresarial; uma síntese em ordem cronológica com as principais vertentes clássicas e contemporâneas revisadas; um quadro comparativo revisando e comparando os principais pontos levantados pelas vertentes de estratégia e pelos estudos de consultorias; um quadro sintetizando os principais elementos comuns identificados em estudos recentes das consultorias estratégicas, referentes ao contexto competitivo atual; e uma sessão de considerações finais com conclusões obtidas pelo estudo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Estratégia Empresarial

O termo “estratégia” tem origem antiga e incerta, geralmente atribuída a questões militares e guerras. Segundo Antônio¹ (2002, apud Maia; Alves Filho, 2015), a palavra é derivada do grego *strategos*, que significa “a arte do general”, o que relaciona o conceito à habilidade de gerir diversas frentes na guerra, ganhando batalhas e buscando a vitória geral sobre os inimigos. De forma análoga, é possível associar o termo, atualmente, à forma como as empresas buscam sobreviver e obter vantagem sobre seus concorrentes em um ambiente empresarial competitivo.

O uso do termo “estratégia” oficialmente como um campo de estudo da gestão empresarial, tem início por volta da década de 1970, na Universidade de Harvard (*Harvard Business School*), nos Estados Unidos. No entanto, diversos estudos de economia e gestão anteriores a isso podem ser atribuídos ao tema (MAIA; ALVES FILHO, 2015).

2.2 Vertentes Teóricas Clássicas

Desde seu surgimento, o estudo de estratégia empresarial tem se transformado e se dividido em diversas vertentes – primeiramente serão revisadas aquelas consideradas “clássicas”. De acordo com Maia e Alves Filho (2015), ocorreram ao longo da história cinco principais correntes de pensamento no tema: a Organização Industrial (OI), a Visão Austríaca, a Visão Baseada em Recursos (VBR), a Visão Baseada em Conhecimento (VBC) e a Visão das Capacidades Dinâmicas (VCD). Neste trabalho, quatro destas vertentes serão revisadas e sintetizadas: a Organização Industrial, que deu início ao estudo de estratégia organizacional, com foco da análise no ambiente externo às empresas, analisando-o de forma estática; a Escola Austríaca, que mantém o foco externo, mas traz algumas mudanças, sendo a principal delas o

¹ ANTÔNIO, N. S. Estratégia Organizacional: Sua Evolução Nos Últimos 50 Anos, *Iscte*, out. 2002.

entendimento do ambiente externo como dinâmico; a Visão Baseada em Recursos, primeira vertente a trazer o foco de análise para questões internas às empresas – seus recursos - os quais são analisados como sendo estáticos; e por fim, a Visão das Capacidades Dinâmicas, que tem origem na VBR e mantem o foco interno, nos recursos das firmas, mas traz algumas alterações e passa a interpretá-los como dinâmicos.

A primeira corrente de destaque no estudo da estratégia empresarial é a Organização Industrial, originada na Universidade de Harvard e desenvolvida majoritariamente entre as décadas de 1960 e 1970 – embora tenha influência de trabalhos datando desde a década de 30, como o estudo de Edward Mason “*Economic concentration and the monopoly power*”, de 1937. Essa vertente foca no ambiente externo à empresa e utiliza estudos de economia e econometria que também estavam sendo desenvolvidos na época, como curvas de oferta e demanda, estruturas de mercado e estudos de regressão (MAIA; ALVES FILHO, 2015).

Uma das grandes contribuições da OI para o estudo da estratégia empresarial foi o desenvolvimento do paradigma Estrutura-Conduita-Performance, apresentado na Figura 2, que indica que a performance econômica de uma indústria é função da conduta dos compradores e vendedores, a qual é função da estrutura da indústria (MASON², 1939; BAIN, 1956, apud MCWILLIAMS; SMART, 1993). Esse modelo também introduziu o conceito de barreiras de entrada, que ocupam papel importante na relação entre estrutura e performance da indústria. Uma barreira de entrada foi definida como uma vantagem das empresas estabelecidas em um mercado sobre potenciais entrantes, que permitem que aumentem seus preços acima de níveis competitivos sem atrair novos competidores (BAIN³, 1956, p.3 apud MCAFEE; MIALON; WILLIAMS, 2004). Tais barreiras seriam as responsáveis por garantir a vantagem competitiva e, portanto, alta lucratividade, para determinadas empresas no longo prazo. (MCWILLIAMS; SMART, 1993).

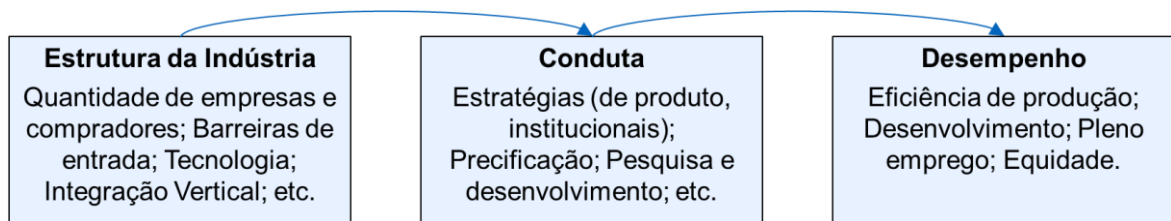
Segundo Porter (1981), esse tradicional paradigma da OI propõe que o desempenho de uma empresa, definido por sua lucratividade, eficiência operacional e grau de inovação, depende diretamente da conduta. Esta é definida como a forma de atuação da empresa, as decisões que toma e atividades que executa, e é afetada

² MASON, E.S. Price and production policies of large-scale enterprise. *American Economic Review*, Supplement 29, 1939.

³ BAIN, J. S. Barriers to new competition. *Harvard University Press*, 1956.

diretamente pela estrutura da indústria em que a empresa atua. A estrutura pode ser definida pela quantidade de empresas e compradores, a presença de barreiras de entrada, tecnologia, entre outros fatores (MAIA; ALVES FILHO, 2015). Assim, o paradigma define essencialmente que o desempenho de uma firma depende criticamente das características do ambiente em que ela compete, o que indica o foco da OI em fatores externos.

Figura 2: Modelo Estrutura-Conduto-Desempenho



Fonte: Adaptado de Scherer e Ross⁴ (1990 apud Maia; Alves Filho, 2015).

Michael Porter também teve relevante contribuição para essa corrente de pensamento, publicando diversos trabalhos nos quais buscava relacionar os estudos da Organização Industrial com a Gestão Estratégica (ou *Business Policy*, como o campo de estudo ainda era conhecido na época). Em seu estudo “As contribuições da Organização Industrial para a Gestão Estratégica” (1981), ele aponta diversas limitações no paradigma tradicional da OI proposto por Bain (1968, apud Porter, 1981) e Mason (1953, apud Porter, 1981), que levaram a uma dificuldade de integração da teoria com a visão da *Business Policy* (BP).

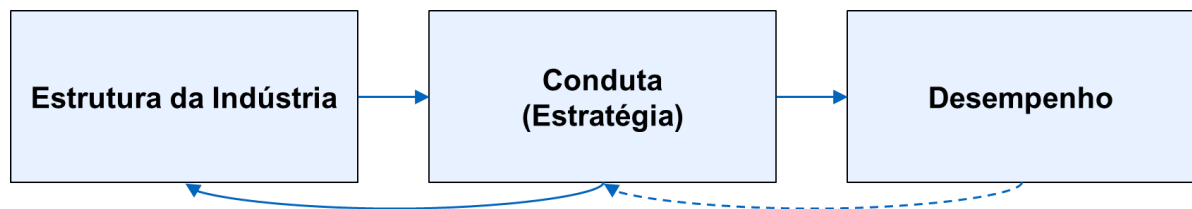
Algumas das limitações notadas são: o fato da OI analisar cada indústria coletivamente, desconsiderando as particularidades de cada empresa e as grandes diferenças entre firmas; a perspectiva estática da OI, que assume que a estrutura da indústria seria estável, enquanto a BP considera o mercado como um ambiente dinâmico; o determinismo da OI, que dá foco demasiado no ambiente externo e assume que o desempenho das empresas é meramente uma consequência da estrutura de sua indústria, enquanto a BP defendia que as firmas são capazes de mudar essa estrutura; e a limitação teórica da OI, que apenas identificou algumas

⁴ SCHERER, F. M.; ROSS, D. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston, Houghton Mifflin, 1990.

variáveis que influem na estrutura de cada indústria, havendo ainda muitas outras que não foram ressaltadas por essa vertente.

Dessa forma, Porter (1981) sugere um novo modelo para o paradigma Estrutura-Condução-Desempenho, apresentado na Figura 2. Nesse modelo atualizado, o desempenho passado da empresa pode exercer influência sobre a sua condução (em alguns casos), e a condução das empresas pode influenciar a estrutura da indústria – conforme sugere a teoria da BP.

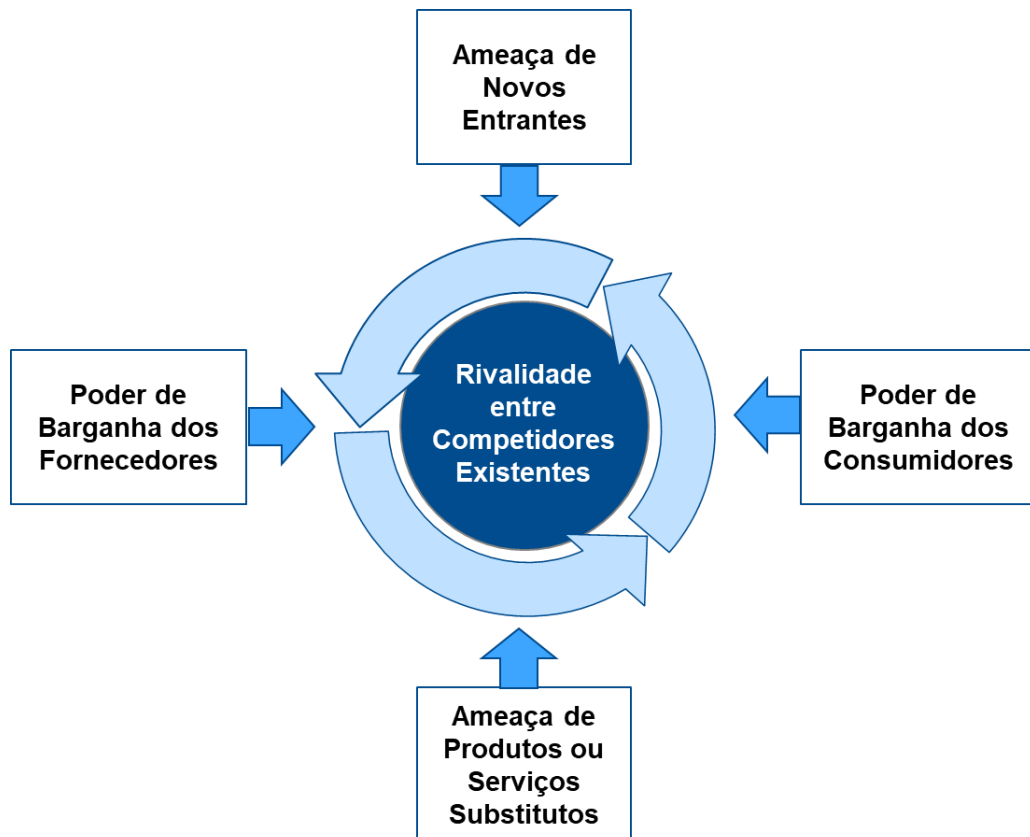
Figura 3: Versão atualizada do Paradigma da Organização Industrial



Fonte: Porter (1981).

Outra contribuição de Porter para os estudos sobre Estratégia empresarial, e talvez a mais difundida, está em seu artigo “Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia” (1979). Nesse trabalho, ele afirma que a função do estrategista é essencialmente lidar com a competição da empresa – no entanto, essa competição não se dá apenas com outras empresas concorrentes, mas inclui outras quatro forças competitivas. As 5 forças são apresentadas na Figura 4.

Figura 4: 5 Forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1979).

No artigo “As Cinco Forças Competitivas que Moldam a Estratégia” (PORTER, 2008), o autor revisita o modelo que propôs e explora em maior detalhe cada uma das cinco forças competitivas:

- A ameaça de novos entrantes. A entrada de novos competidores em um mercado, especialmente quando eles estão diversificando a partir de outros mercados, pode trazer novas capacidades e aumentar o fluxo de caixa da indústria, aumentando a pressão sobre preços e o investimento necessário para as empresas se manterem competitivas, reduzindo a lucratividade da indústria.
- O poder de barganha dos fornecedores. Fornecedores podem ser mais poderosos: quando estão mais concentrados do que a indústria para a qual vendem; quando suas receitas não dependem fortemente dessa indústria; quando há altos custos associados à troca de fornecedores; quando os produtos oferecidos são diferenciados, ou quando não há substitutos para

eles. Nesses casos, os fornecedores têm poder para cobrar preços mais altos pelos insumos que provêm às empresas, limitar sua quantidade ou sua qualidade.

- O poder de barganha dos consumidores. Os consumidores – que podem ser o consumidor final ou outras empresas – têm maior poder de barganha quando são poucos (relativamente ao número de vendedores) e/ou compram em grandes quantidades (especialmente se a indústria tem custos fixos mais altos em relação ao custo marginal); quando os produtos da indústria são padronizados, ou pouco diferenciados; quando os consumidores têm facilidade (baixos custos) para trocar de marca; quando os consumidores têm capacidade de fabricar o produto por conta própria. Além disso, quando os consumidores, além de ter influência sobre a empresa, são sensíveis aos preços, eles podem ter o poder de abaixar as margens de lucro da indústria ainda mais.
- A ameaça de produtos ou serviços substitutos. Produtos que podem substituir a funcionalidade de outro, mesmo que por meios diferentes, também representam ameaça e possível redução da lucratividade para a indústria. Essa ameaça é mais forte quando: o custo benefício do substituto é mais atrativo aos consumidores; o custo de troca para um substituto é baixo. Um exemplo forte e atual é a tendência de digitalização de produtos e serviços, que traz substitutos digitais para produtos tradicionais, muitas vezes com um custo-benefício melhor.
- A rivalidade entre concorrentes. Alguns contextos que intensificam essa rivalidade são: quando o crescimento da indústria é lento (concorrentes disputam *Market share*); quando há barreiras de saída (dificuldades para as empresas mudarem o mercado em que atuam); quando os custos fixos são altos e custos marginais são baixos; quando é necessário operar em larga escala, causando saturação no mercado; quando o produto é perecível ou se torna obsoleto rapidamente. Diferente de outras forças, a rivalidade entre concorrentes pode ser positiva e aumentar a lucratividade da indústria, especialmente quando a competição é sobre a qualidade dos produtos e serviços, o que aumenta o valor e pode permitir aumento de preços em geral. No entanto, quando a competição é primariamente de preços, a força, assim como as outras, pode reduzir a lucratividade da indústria.

Segundo Porter (2008), o entendimento das cinco forças que moldam a competitividade de uma indústria é o ponto inicial para o desenvolvimento da estratégia de uma empresa. Elas podem ajudar as empresas a definir como se posicionar no mercado, como aproveitar de mudanças previstas na estrutura competitiva da indústria e até permitir que as empresas iniciem uma mudança nessa estrutura.

A Organização Industrial recebeu diversas críticas, principalmente pelo foco exclusivamente em fatores externos à Firma, assumindo a vantagem estratégica como função da estrutura da indústria, e também pela natureza estática assumida nas análises, sendo que o ambiente competitivo é, na maioria das vezes, dinâmico e complexo. (MAIA; ALVES FILHO, 2015). Apesar disso, é inegável sua contribuição para o estudo sobre estratégia empresarial em geral, sendo considerada uma vertente pioneira neste campo e introduzindo conceitos importantes como o paradigma Estrutura-Condução-Performance e as Cinco Forças Competitivas de Porter.

A segunda corrente da estratégia empresarial é a Escola Austríaca da Estratégia, que tem base na visão austríaca da economia. Apesar de ainda ter foco em fatores externos à Firma, essa visão trouxe uma nova ótica sobre temas da estratégia empresarial, com ideias que divergiam das apresentadas na OI – um importante contraponto é a ideia de mercados como processos em constante desequilíbrio, o que exige das empresas capacidade de inovação e adaptação para que sobrevivam no ambiente competitivo. Segundo Maia e Alves Filho (2015), há quatro conceitos mais relevantes que definem a Escola Austríaca de Estratégia. São estes:

- A ideia de inovação contínua a partir de descobertas empreendedoras. As firmas devem buscar tornar-se agentes de inovação, pois a partir desse comportamento empreendedor conseguiriam erodir barreiras à entrada existentes em qualquer setor industrial.
- A aceitação do mercado como processo em desequilíbrio, e criação de mecanismos de adaptação à mudança. A visão defende que as vantagens competitivas não são sustentáveis a longo prazo, por conta das mudanças no mercado.
- A ideia de que modelos econômicos empíricos sobre lucratividade são limitados. Efeitos e estratégias que levaram à maior lucratividade no

passado provavelmente vão mudar com o tempo, devido à dinamicidade do mercado.

- A valorização de fatores não observáveis de lucratividade. Estes são fatores de natureza subjetiva, como ativos intangíveis, e por isso acabam ficando mais “protegidos” da imitação do mercado – essa é uma vantagem considerada importante para essa visão, já que enxerga as barreiras à imitação mais valiosas do que barreiras à entrada.

Assim, esta vertente traz importantes mudanças na visão sobre estratégia existente até então, como a consideração implícita que o mercado seja dinâmico, e a ligação entre vantagem competitiva e a capacidade de inovação das empresas. No entanto, ainda mantém o foco em análise de fatores externos às firmas.

A próxima escola de estratégia a ser revisada é a Visão Baseada em Recursos (VBR). Essa visão surge de uma insatisfação com as análises focadas apenas em fatores externos, complementando-as com análises de recursos internos para entender como estes geram vantagem competitiva (KRETZER; MENEZES, 2006). Assim, há uma mudança no foco de análise com relação às visões mencionadas anteriormente, passando a focar em questões internas da Firma (seus recursos). Os conceitos e formas de análise trazidos pela VBR serviram como base para outras vertentes estratégicas, como a Visão Baseada em Conhecimento (VBC) e Visão das Capacidades Dinâmicas (VCD).

Segundo Aragão, Forte e Oliveira (2010) a VBR foi desenvolvida a partir de trabalhos de Penrose (1959, apud Aragão, Forte e Oliveira, 2010), Wernerfelt (1984, apud Aragão, Forte e Oliveira, 2010) e Barney (1991), com contribuições posteriores de outros autores. O desenvolvimento da teoria de VBR inclui e depende de definições para conceitos que ganharam maior importância nessa vertente estratégica e nas demais que se originaram por ela. Por isso, a literatura na área trouxe diversas definições para os termos mais relevantes, o que justifica uma das principais críticas à VBR – a confusão e falta de clareza na terminologia da teoria. Ray e Ramakrishnan (2006) revisaram diversos trabalhos e definições existentes para os termos Recurso, Competência e Capacidade e trouxeram uma proposta de definição única para cada um, como apresentado a seguir:

- Recurso trata de “Ativos tangíveis e intangíveis da firma, que podem ser utilizados quando forem requeridos para o atingimento de seu(s)

objetivo(s)”. Sendo os recursos tanto aqueles tangíveis (como terra, mão-de-obra, maquinários, etc) quanto intangíveis (como conhecimento, cultura, reputação, etc).

- Competência é considerada como uma “Combinação de recursos específicos à Firma, estando cada um deles em estado de suficiência, e sendo conectados por diversos processos organizacionais, rotinas e mecanismos conectores relevantes, direcionados ao atingimento de objetivos organizacionais específicos”.
- Capacidade prevê a “Combinação complexa do conjunto adequado de competências, conectadas por diversos processos organizacionais, rotinas e mecanismos conectores relevantes, direcionados ao atingimento de objetivos organizacionais específicos”.

Conceitualmente, a VBR traz a ideia de que diferenças entre recursos das empresas geram diferenças em seus desempenhos (KRETZER; MENEZES, 2006). Segundo Maia e Alves Filho (2015), o trabalho de Penrose (1959, apud Maia e Alves Filho, 2015) trouxe três afirmações que estabelecem a conexão entre Recursos e Vantagem competitiva, podendo ser consideradas, assim, fundamentais à teoria da VBR. São estas: que a firma gera valor a partir da posse e gestão eficiente e inovadora dos recursos; que há relação causal entre recursos e geração de oportunidades para crescimento; que pode haver conexão negativa entre recursos e desempenho, como no caso de desconhecimento de limitações impostas pelos recursos na velocidade e direção do crescimento da firma.

Em suma, a VBR é a primeira vertente estratégica a relacionar a vantagem competitiva e lucratividade das empresas, primariamente, a fatores internos – sendo estes seus recursos, competências e capacidades. A visão surge da insatisfação com as teorias de estratégia existentes até então, e como tentativa de explicar diferenças de desempenho entre empresas que não poderiam ser explicadas apenas pela Organização Industrial (MAIA; ALVES FILHO, 2015). A VBR sugere que as diferenças entre desempenhos (e possivelmente, a vantagem competitiva) das firmas se dá primariamente pela diferença entre a posse e gestão de recursos de cada uma, e que a manutenção da vantagem competitiva se deve a “barreiras de imitação”, em vez de “barreiras de entrada” da indústria (MAHONEY; PANDIAN, 1992).

Além disso, Barney (1991) propõe um modelo teórico que afirma que, para que os recursos tenham o potencial de trazer vantagem competitiva sustentável, eles

devem ser valiosos (ou seja, explorar oportunidades e/ou reduzir ameaças à empresa), raros (dentre os competidores), imperfeitamente imitáveis, e não-substituíveis (que não haja recursos estrategicamente equivalentes que possam substituí-lo e que não sejam raros e/ou imperfeitamente imitáveis).

Segundo Maia e Alves Filho (2015), uma das principais críticas feitas à VBR é com relação ao caráter estático dos recursos das firmas – a teoria sugere que os recursos permanecerão imutáveis indefinidamente. Por isso, a próxima teoria a ser revisada, a Visão das Capacidades Dinâmicas (VCD), une elementos da VBR à proposta de uma visão mais dinâmica sobre recursos das firmas.

A VCD surge como uma extensão da VBR, endereçando questões que esta teoria deixou em aberto devido ao caráter estático atribuído aos recursos. Assim, essa visão busca compreender como novos recursos podem ser criados, e como os recursos existentes são atualizados em ambientes de mudança constante (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Em um dos artigos que deu origem à VCD, Teece, Pisano e Shuen (1997) definem as Capacidades Dinâmicas como “a habilidade de uma firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar ambientes de mudança rápida”. Para os autores, a vantagem competitiva de uma empresa depende de seus processos e recursos específicos, e da forma pela qual a empresa é capaz de evoluir.

Além disso, a VCD trouxe um maior enfoque à função dos gestores para a estratégia, atribuindo a eles a função de perceber as mudanças no ambiente competitivo e agir sobre as oportunidades ou ameaças que surgem em decorrência delas, reconfigurando os recursos e competências da empresa (MAIA; ALVES FILHO, 2015).

2.3 Vertentes Teóricas Contemporâneas

Os estudos sobre estratégia continuam a avançar cada vez mais, e alguns autores contemporâneos se destacam ao trazer novas óticas ao assunto e, muitas vezes, incorporarem conhecimentos de outros campos de estudo – alguns deles serão considerados neste estudo.

O primeiro autor destacado é Pankaj Ghemawat, que traz em seu livro “A Estratégia e o Cenário dos Negócios”, 2007, visões mais recentes sobre o tema, combinando elementos de diversas escolas estratégicas e complementando com outras teorias do campo administrativo. O autor adota um ponto de vista dinâmico para o ambiente competitivo e para as empresas, defendendo que elas devem buscar o

aperfeiçoamento contínuo, em vez de uma posição definitiva no mercado. Além disso, ele incorpora elementos da Teoria dos Jogos para reforçar a ideia de que as empresas devem saber antecipar as possíveis interações com seus competidores, para conseguir traçar sua estratégia. Quanto à manutenção da vantagem competitiva, Ghemawat (2007) sugere que há quatro ameaças principais, sendo duas delas ameaças externas, por parte dos concorrentes, e que podem reduzir o valor agregado do negócio (imitação e substituição); e as outras duas sendo ameaças internas, que põem em risco a habilidade dos proprietários da empresa de apropriarem-se do valor agregado (violação e lassidão).

Outro autor contemporâneo de destaque é Richard Whittington, que foi um dos pioneiros no estudo da “Estratégia como Prática” (ECP), vertente que surgiu no início dos anos 2000, fruto de uma insatisfação com a escassez de análises sobre os atores (praticantes da estratégia) e suas atividades em estudos sobre estratégia existentes até o momento – o que gerava grande distanciamento entre os estudos teóricos de estratégia e o que era aplicado na prática. Assim, a ECP surge com o intuito de aproximar o estudo da estratégia ao da prática, baseando-se em teorias sociológicas sobre prática para isso (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008), passando a ver a estratégia como “algo que as pessoas fazem” (WHITTINGTON, 2006). Esta nova abordagem permite uma visão mais completa para os estudos teóricos, e uma maior aplicabilidade do que é ensinado a alunos que são ou se tornarão praticantes.

Segundo Vaara e Whittington (2012), a ECP usa como base teórica o estudo sociológico da prática, que tem sua origem associada a trabalhos de Wittgenstein (1951) ou Heidegger (1962), mas se tornou muito mais amplo e cada vez mais relevante no contexto contemporâneo, em que o campo de estudos sociológicos está passando pela “vez da prática” (*practice turn*). Essa vertente teórica conta com contribuição de diversos autores, tais quais Pierre Bourdieu, Michel de Certeau, Michel Foucault e Anthony Giddens. Em linhas gerais, a “vez da prática” busca conectar os estudos individualistas aos sociais, inter-relacionando fenômenos sociais “macro” à atividade individual, utilizando, para isso, a análise de três fatores: as práticas sociais (crenças, cultura, etc); os atores (indivíduos); e as atividades de fato executadas por eles (WHITTINGTON, 2006).

De forma semelhante ao que se propõe no campo da sociologia com a “vez da prática”, a Estratégia como Prática propõe o estudo da estratégia sob três perspectivas: a práxis, que se concentra no trabalho executado envolvendo estratégia;

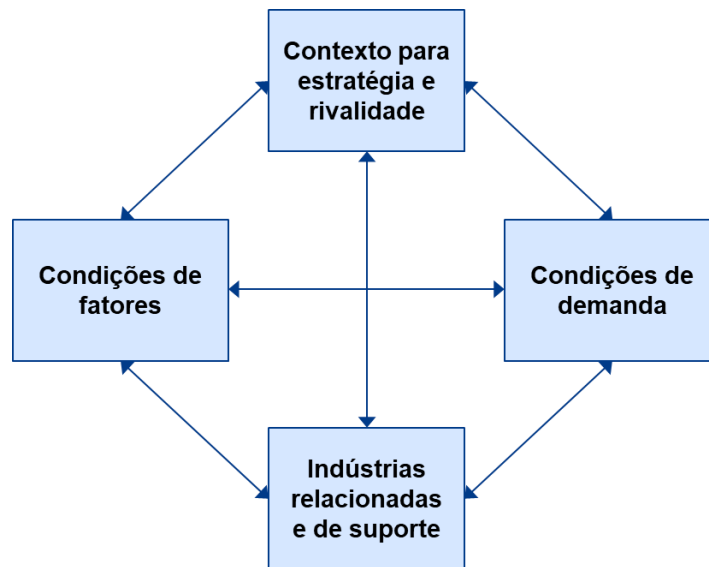
os praticantes, que são as pessoas que executam esse trabalho (a práxis), podendo ser gestores das próprias empresas ou consultores de consultorias estratégicas; e as práticas, que são ferramentas (sociais, simbólicas e materiais) utilizadas pelos praticantes para apoiar a execução o trabalho (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008).

Segundo Vaara e Whittington (2012), pode-se atribuir à Estratégia como Prática quatro principais contribuições para a teoria de estratégia corporativa. Primeiramente, a incorporação de teorias sociológicas de prática, como mencionado anteriormente, em vez de apenas teorias econômicas (que eram a base para o estudo de estratégia até então). Segundo, a ampliação do escopo do que os estudos estratégicos são capazes de explicar – por exemplo, a ótica da ECP permite entender efeitos de episódios estratégicos sobre a política, e amplia o entendimento sobre a performance das empresas (que não é mais vista apenas como métricas financeiras).

Terceiro, a ECP ampliou os tipos de organização que podem ser estudados no campo estratégico, passando a avaliar organizações sem fins lucrativos, como entidades públicas. E por fim, a quarta principal contribuição foi uma mudança metodológica no estudo de estratégia. Até então, se usava majoritariamente metodologias quantitativas, especialmente estudos estatísticos, abrangendo grandes amostras. Na ECP, métodos qualitativos (como entrevistas, observação, vídeo-etnografia, entre outros) ganham mais espaço, aumentando o número de estudos aprofundados em empresas específicas (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Uma linha de estudos contemporâneos sobre estratégia que vem ganhando relevância envolve uma nova definição sobre a atuação das empresas na sociedade e as formas de geração de valor dos negócios. Trabalhos de Michael E. Porter e Mark R. Kramer se destacam como alguns dos pioneiros nesse tema. Um desses trabalhos aborda a importância da filantropia corporativa para a obtenção de vantagem competitiva nesse contexto, no artigo “A Vantagem Competitiva da Filantropia Corporativa”, publicado na *Harvard Business Review* de dezembro/2002. Nesse trabalho, os autores explicam como a filantropia, feita de forma estratégica pelas empresas, pode trazer benefícios para as companhias e para a sociedade simultaneamente, ao financiarem melhorias no contexto competitivo em que estão inseridas. Eles definem o contexto competitivo como uma combinação da interação de 4 elementos, ilustrados na Figura 5.

Figura 5: Os quatro elementos do contexto competitivo



Fonte: Porter e Kramer (2002).

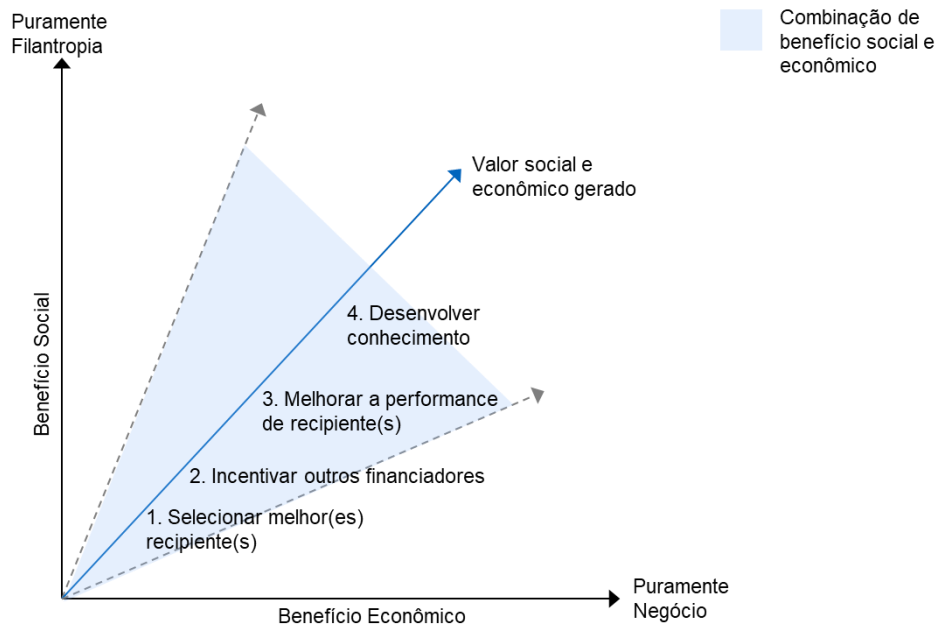
Segundo Porter e Kramer (2002), existem diversas possibilidades de filantropia estratégica que podem melhorar cada um dos elementos do contexto competitivo, trazendo benefícios para a empresa que está inserida nele – alguns exemplos serão apresentados a seguir:

- As “condições de fatores” se referem à disponibilidade de recursos de alta qualidade, incluindo recursos humanos, naturais, científicos/tecnológicos, de capital, físicos, informações, entre outros. Exemplos de filantropia que podem influenciar esse elemento são o financiamento de projetos educacionais para melhorar o nível de capacitação das pessoas da região, que podem vir a trabalhar na empresa, ou projetos de conservação ambiental para que os recursos naturais necessários à empresa sejam de maior qualidade e abundância.
- As “condições de demanda” incluem o tamanho do mercado consumidor local, as especificações da demanda e o grau de exigência dos consumidores, que pode aumentar a competitividade e o grau de inovação do mercado. Como exemplo de filantropia trazendo melhorias para esse elemento, pode-se citar o caso da Apple, que doa computadores para escolas como forma de introduzir seus produtos a pessoas jovens, incentivando a demanda ao mesmo tempo que melhora a infraestrutura de escolas.

- O “contexto para estratégia e rivalidade” se refere à presença de políticas locais com regras e incentivos ao investimento e à melhoria sustentável, como proteção à propriedade intelectual, e também à presença de competição local aberta e vigorosa (como leis antitruste). Um exemplo de projeto filantrópico que melhora esse elemento é o apoio de diversas empresas à organização “*Transparency International*”, que visa expor e reduzir a corrupção no mundo, ajudando a criar um ambiente mais justo para a competição.
- O elemento “indústrias relacionadas e de suporte” se relaciona à disponibilidade de fornecedores locais de qualidade e também à presença de empresas semelhantes que formem um *cluster* local. Como exemplo de filantropia que melhora este elemento pode-se citar o caso da *American Express*, empresa de cartão de crédito que investe em academias de Turismo, treinando estudantes para atuarem na indústria de turismo (desde agências de viagem até hotéis e restaurantes), como forma de melhorar essa indústria que serve como apoio ao seu negócio.

Ainda neste artigo de 2002, Porter e Kramer descrevem quatro princípios para otimizar a eficiência da filantropia empresarial em melhorar o contexto competitivo. A Figura 6 ilustra a convergência entre benefícios econômicos para a empresa e benefícios para a sociedade, e apresenta os 4 princípios para otimizar a criação de valor nos dois sentidos, detalhados a seguir.

Figura 6: Maximização do valor gerado pela filantropia



Fonte: Adaptado de Porter e Kramer (2002).

Os quatro princípios apresentados na Figura 6 são esforços que apresentam resultados cumulativos, ou seja – o valor gerado é cada vez maior conforme o doador “avança” por eles. O primeiro princípio, “selecionar melhor(es) recipiente(s)” se refere a selecionar a organização capaz de gerar o maior impacto (ou seja, a mais efetiva) para realizar a doação, de forma a aumentar o retorno (em impacto social) sobre o investimento. O segundo, “incentivar outros financiadores”, diz respeito a divulgar a organização selecionada, incentivando que outras empresas presentes no mesmo contexto competitivo doem, de forma a aumentar o benefício para todas. O terceiro, “melhorar a performance de recipiente(s)” refere-se a auxiliar a organização a melhorar sua efetividade, compartilhando, por exemplo, *expertise* e outros recursos não financeiros. Por fim, “desenvolver conhecimento” é o último “estágio”, e se refere a incentivar a pesquisa e inovação para benefício social, de forma a aumentar a efetividade e a sustentabilidade dos benefícios (PORTER; KRAMER, 2002).

Outro trabalho relevante dentro do tema de responsabilidade social é o artigo “Criando Valor Compartilhado – Como reinventar o capitalismo e desencadear uma onda de inovação e crescimento”, também de autoria de Porter e Kramer, publicado na Harvard Business Review em fevereiro de 2011. Neste artigo, os autores abordam uma discussão muito mais ampla sobre a tendência de criação de valor compartilhado

entre empresas e sociedade, e como isso se relaciona com mudanças no capitalismo em geral. Trata-se de uma visão mais abrangente do que é discutido no artigo sobre filantropia, mencionado anteriormente, ou seja, coloca a questão de como as empresas podem investir em melhorias sociais que vão melhorar o seu próprio ambiente competitivo, gerando para elas valor econômico e vantagem competitiva.

Segundo Porter e Kramer (2011), o conceito contemporâneo de “Valor Compartilhado” vai além de compartilhar com a sociedade o valor gerado pelas empresas normalmente (ou seja, uma redistribuição) – trata-se de criar valor social e econômico adicional, que será compartilhado entre sociedade e empresa. Esse novo conceito vai contra a ideia de que as empresas, por si só, geram valor social por conta da geração de renda, impostos e empregos, e que não precisariam se preocupar com responsabilidade social (FRIEDMAN, 1970). Para Porter e Kramer (2011), essa perspectiva que preponderava até então levava as empresas a focarem apenas em aumentar vendas e o retorno financeiro a curto prazo, resultando em competição de preços, pouca inovação real, crescimento orgânico lento e pouca vantagem competitiva clara, além de pouco benefício para comunidades locais nas áreas de atuação das empresas. Para os autores, essa visão é muito limitada, pois não considera os efeitos que as questões sociais podem gerar nas cadeias de valor das empresas.

Ainda neste artigo, os autores afirmam que há três formas das empresas criarem valor social compartilhado: primeiro, repensar produtos e mercados – ou seja, desenvolvendo produtos que tragam benefício real aos consumidores, como por exemplo, indústrias alimentícias que buscam produzir alimentos mais saudáveis e nutritivos e conscientizar os consumidores para aderirem a essa tendência. Fazendo um paralelo ao artigo de 2002, citado anteriormente, essa forma de gerar valor poderia ser entendida como uma influência positiva sobre o elemento do contexto competitivo “Condições de Demanda”.

Segundo, redefinir a produtividade na cadeia de valor – isso significa buscar otimizar a utilização de recursos de todos os tipos, incluindo melhorar a qualidade de vida de funcionários para melhorar sua produtividade, e também reduzir a emissão de resíduos nocivos. Esta pode representar uma forma de melhorar o elemento “Condições de fatores”, no contexto competitivo. Por fim, a terceira forma, criar

clusters de indústrias locais que se apoiam – refere-se a criar um ambiente de apoio entre indústrias relacionadas, fornecedores, infraestrutura, e até instituições como organizações de normalização e de educação. Essa forma de gerar valor social compartilhado está ligada à influência positiva sobre os elementos “Indústrias relacionadas e de suporte” e “Contexto para estratégia e rivalidade”, do contexto competitivo.

Em conclusão, Porter e Kramer, 2011, defendem que o capitalismo está passando por um momento necessário de evolução, e que a integração entre questões econômicas e sociais e a adesão das empresas ao conceito de valor compartilhado serão a chave para uma nova era de inovação e crescimento no cenário de negócios, onde empresas e comunidade poderão prosperar em um ciclo virtuoso.

2.4 As Consultorias Estratégicas

Dentro da perspectiva de análise da Estratégia Como Prática (ECP), mencionada anteriormente, um fator de grande importância são os Praticantes, ou seja, os atores que planejam, criam e executam a estratégia nas empresas. Além de executivos seniores e outros gerentes, há a atuação de terceiros, com destaque para consultorias estratégicas como McKinsey&Co. e o *Boston Consulting Group* (BCG) (WHITTINGTON, 2006).

A indústria de consultorias tem sua origem entre o fim do século XIX e início do século XX (MAIA; ALVES FILHO, 2015), já possuindo algumas empresas estabelecidas no mercado de consultorias estratégicas em 1920, e sendo possível identificar empresas especializadas em estratégia a partir dos anos 1980 (PAYNE, 1986). Esse mercado tem se expandido desde que surgiu, com um crescimento médio de 10% ao ano entre as décadas de 1950 e 1960, e tendo aumentado seu o faturamento de ~\$1 bilhão para ~\$3 bilhões entre 1960 e 1980 (PAYNE, 1986). Segundo dados publicados no site Statista, o tamanho do mercado de consultorias em 2016 já era de ~\$ 133 bilhões e com tendência de crescimento de ~4% ao ano até 2020 (MAZAREANU, 2019).

Segundo Ghemawat (2007), a McKinsey ganhou destaque no ramo estratégico quando auxiliou a GE a organizar sua estrutura corporativa e definir seus planos estratégicos – a partir desse estudo, desenvolveram uma matriz para avaliar atratividade de indústrias e forças do negócio, que serviria como base para o posicionamento estratégico de outras empresas. Ainda segundo o autor, o BCG também se destacou como empresa pioneira no ramo na década de 1960, reconhecendo que a estratégia deveria basear-se em lógica, e não apenas em “intuição”, e recorrendo a conhecimentos do meio acadêmico para auxiliar executivos na tomada de decisões estratégicas.

Outra contribuição significativa do BCG para estudos iniciais sobre estratégia, segundo Ghemawat (2007), foi o desenvolvimento da Curva de Experiência, nos anos 1960. No artigo “A curva da experiência” (HENDERSON, 1968), de autoria de Bruce Henderson, fundador do grupo, é apresentada a hipótese de que os custos de uma empresa tendem a reduzir em função do aumento da experiência acumulada de produção – mais especificamente, evidências empíricas mostraram uma redução de 20 a 30% nos custos a cada vez que a produção acumulada duplicava. A hipótese foi desenvolvida considerando-se um cenário competitivo estático. O autor acreditava que esse estudo constituiria grande contribuição para a formulação de estratégias das empresas, permitindo, por exemplo, a projeção de custos próprios e dos concorrentes.

2.5 Estudos Recentes das Principais Consultorias Estratégicas

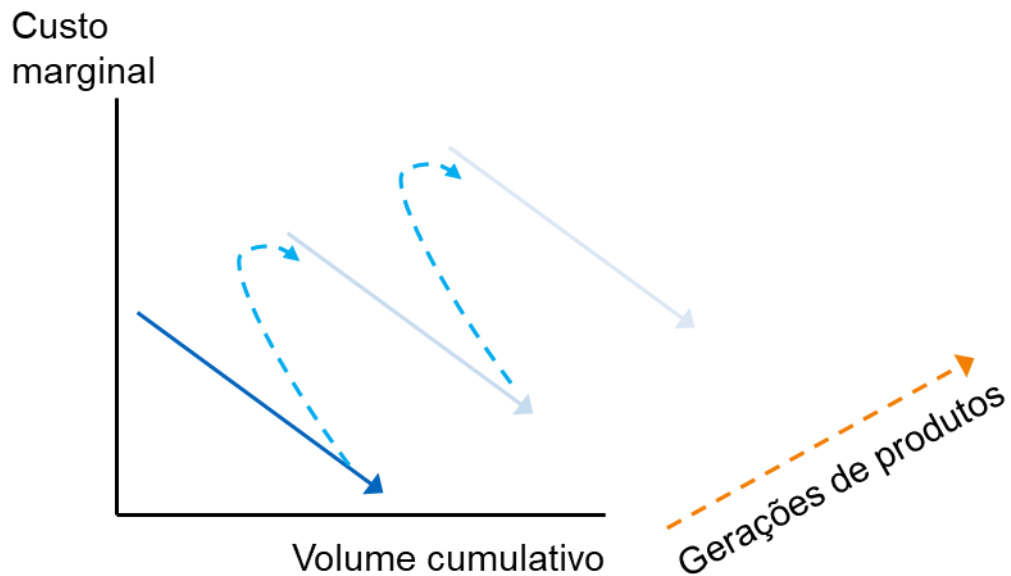
Assim como o estudo e teoria sobre estratégia empresarial tem avançado e se modificado ao longo dos anos, a visão das grandes consultorias estratégicas sobre o assunto também se atualiza, muitas vezes com influência das vertentes estratégicas contemporâneas – o que pode ser notado em artigos publicados pelas empresas periodicamente. O BCG publicou, em 2013, o artigo “Clássicos BCG revisitados – a curva de experiência” (REEVES; STALK; PASINI, 2013) revisando a teoria da Curva de Experiência mencionada anteriormente, inicialmente proposta no fim dos anos 1960, e propondo uma versão atualizada, adaptada para a realidade atual do cenário competitivo.

Segundo os autores, a teoria original permitiu descrever e prever a dinâmica competitiva do cenário dos anos 1970 de forma eficaz, e continua sendo aplicável no

dia de hoje, mas já não é suficiente para diversas indústrias. A principal diferença entre a aplicação na época em que a teoria foi desenvolvida e na atualidade é a dinamicidade do mercado – as estruturas de indústrias estão cada vez menos estáveis, a inovação é mais frequente e tecnologia e demandas de clientes estão mudando rapidamente. Essas diferenças observadas estão alinhadas com a evolução das linhas de estudos sobre estratégia, que inicialmente consideravam um cenário estático (na Organização Industrial, por exemplo) e passaram a dar importância para a dinamicidade do contexto competitivo (na Escola Austríaca, por exemplo, e outras vertentes mais recentes, como a Visão das Capacidades Dinâmicas).

Além disso, o artigo explica que a experiência considerada na teoria original se referia ao atendimento de demanda – ou seja, a habilidade de fabricar os produtos existentes a custos menores e entregá-los a públicos maiores. Os autores sugerem que uma segunda forma de experiência precisa ser adicionada à teoria – a experiência em criar demanda para novos produtos ou serviços. Dessa forma, propõem uma nova relação entre custos e os dois tipos de experiência, ilustrada na Figura 7.

Figura 7: Relação entre custo e os dois tipos de experiência



Fonte: Adaptado de Reeves, Stalk e Pasini, 2013.

Conforme apresentado na Figura 7, os custos marginais ainda reduzem de forma linear em função do aumento de “experiência em atendimento de demanda” (tipo 1), como foi proposto pela teoria clássica da curva da demanda – no entanto, a “experiência em criação de demanda” (tipo 2) também é representada como “saltos” para uma nova curva de custos mais altos, representando a mudança entre gerações de produtos. Assim, os autores afirmam que para conseguir vantagem competitiva, as empresas devem desenvolver seus dois tipos de experiência, reduzindo custos dos produtos que já fabricam, e sendo capazes de lançar produtos novos. Eles defendem, ainda, que os dois tipos de experiência sempre foram necessários para as empresas – o que mudou no cenário atual foi o aumento de velocidade no lançamento de novos produtos, o que dá mais relevância para a experiência do tipo 2.

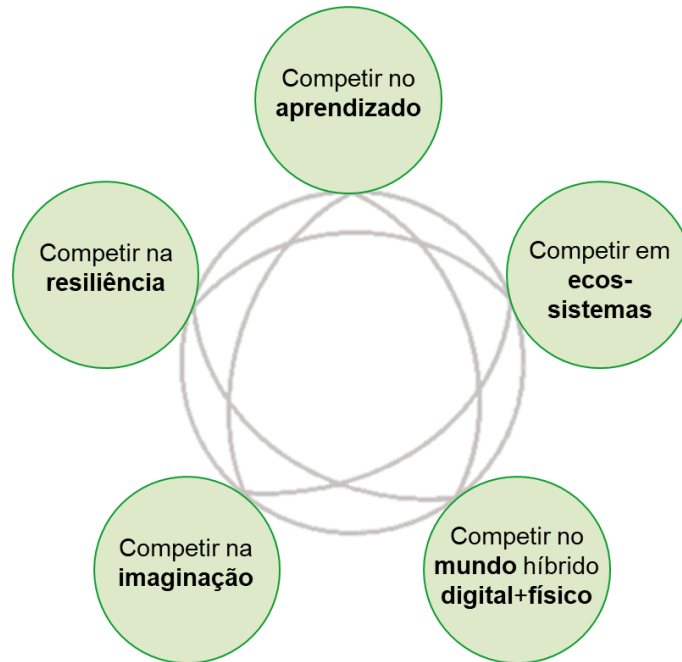
Para ilustrar a relevância da “experiência em criação de demanda”, o artigo descreve o caso da Netflix, empresa de transmissão (*streaming*) de filmes *online* que foi capaz de “moldar” a demanda por aluguel de filmes e alterar a indústria em que estava inserida duas vezes. Primeiro, lançaram a proposta de entrega de DVDs para aluguel por correio a baixos custos, o que foi um sucesso e influenciou a demanda por entrega de filmes. Posteriormente, introduziram o modelo de negócios de aluguel de

filmes por transmissão *online*, por assinatura mensal – apesar de esse modelo significar uma queda na demanda do produto que ofereciam anteriormente (entrega de DVDs), a empresa previu que os serviços de *streaming* seriam uma ameaça a seu modelo de negócios, e foram pioneiras nesse novo ramo. De fato, o posicionamento da Netflix nesse novo modelo de negócios levou seus competidores a reagirem, tentando atuar da mesma forma, mas manteve a empresa com vantagem substancial no ramo.

No artigo “A nova lógica da competição” (KIMURA; REEVES; WHITAKER, 2019) publicado pelo BCG, a empresa aborda desafios e tendências da dinâmica competitiva atual e previsões para o futuro, além de avaliar como ela tem mudado com o tempo. Em linhas gerais, o artigo defende que a lógica da competição mudou para se tornar um “jogo” mais complexo e dinâmico que exige que as empresas “joguem” em diversas dimensões.

Segundo Kimura, Reeves e Whitaker (2019), há 5 fatores essenciais para a competição para a maioria das indústrias na próxima década, apresentados na Figura 8. Primeiro, a competição de “aprendizagem organizacional” – de forma semelhante ao que apresenta a Visão das Capacidades Dinâmicas, os autores defendem que o ambiente competitivo dinâmico e incerto traz cada vez mais a necessidade de inovação e adaptação das empresas. Por isso, é necessário que construam capacidades organizacionais que permitam um aprendizado dinâmico – ou seja, as empresas devem “aprender a aprender” e aprender a inovar, diferente da visão antiga de aprendizado estático, visando o domínio de processos específicos. Acrescentam a essa visão a importância da tecnologia (especialmente Inteligência Artificial) e da análise de dados – fatores que podem impulsionar a aprendizagem. Também segundo os autores, o aprendizado pelo uso de dados cria um círculo virtuoso: as empresas coletam dados de usuários e os usam para melhorar seus produtos; os usuários ficam mais satisfeitos, e a base de clientes se expande; mais dados podem ser coletados para que o produto melhore constantemente.

Figura 8: Os cinco novos imperativos da competição



Fonte: adaptado de Kimura, Reeves e Whitaker (2019).

O segundo fator é a competição em “ecossistemas” de múltiplas empresas. Semelhante ao que apresentam Porter e Kramer (2011) ao citar a importância da criação de *clusters* de empresas relacionadas para gerar valor compartilhado. Kimura, Reeves e Whitaker (2019) afirmam que, com a facilidade de comunicação e transação do mundo contemporâneo (impulsionadas pela tecnologia), as empresas têm maior potencial de influenciar o mercado em que estão inseridas, o que é facilitado pela criação de “ecossistemas” colaborativos (conceito semelhante aos *clusters*) de negócios relacionados, incluindo diversos *stakeholders* não necessariamente da mesma indústria. Um exemplo de ecossistema colaborativo pode ser observado na indústria automobilística: atualmente, uma empresa desse ramo na Europa está inserida em um ecossistema com mais de 30 parceiros de mais de 5 indústrias diferentes, dentre elas, serviços, plataformas de armazenagem em nuvem, *softwares*, aplicativos, seguradoras, telecomunicações) e diversas nacionalidades, permitindo o desenvolvimento de carros conectados, autônomos e elétricos (LANG; SZCZEPANSKI; WURZER, 2019).

O terceiro fator é a competição no “mundo físico e digital”. Embora as empresas com maior valor e mais rápido crescimento atualmente estejam inseridas em ecossistemas predominantemente digitais, os autores acreditam que as novas oportunidades de vantagem competitiva estão na integração entre o mundo digital e físico, de forma híbrida. Algumas empresas já estão sendo pioneiras na atuação “híbrida”, como exemplo o *Google*, empresa majoritariamente digital que está entrando no mercado automotivo e de transportes através de sua subsidiária Waymo (desenvolvimento de carros autônomos). Outro exemplo é a John Deere, empresa que manufatura equipamentos agrícolas (focada no “mundo físico”) e vem investindo em tecnologia, implementando sensores interconectados em seus equipamentos, a partir dos quais pode coletar e analisar dados.

O quarto fator é a competição em “imaginação”. Com a alta dinamicidade e competitividade do mercado atual, a inovação é um fator determinante para a vantagem competitiva e até mesmo para a sobrevivência das empresas. Segundo Kimura, Reeves e Whitaker (2019), a imaginação é a habilidade de identificação de possibilidades que não são ainda reais, mas poderiam ser, e ela é o fator que precede a inovação. É uma capacidade que ainda não pode ser substituída pela Inteligência Artificial, e portanto pode ser a maior importância das pessoas nas organizações.

Por fim, o último fator é a competição na “resiliência”. O ambiente competitivo deve enfrentar grande incerteza nos próximos anos, devido à acelerada mudança tecnológica e a disrupturas no ambiente empresarial, político, social e ecológico. Nesse contexto, a capacidade de previsão assertiva das empresas deve se tornar cada vez mais limitada, tornando-se mais importante a resiliência e a adaptabilidade a diferentes condições e rápidas mudanças – ideia alinhada com o que sugere a Visão das Capacidades Dinâmicas, sobre a importância da adaptabilidade das empresas. Os cinco fatores apresentados estão interligados, como sugere a Figura 8, e o êxito em cada um deles deve facilitar o desenvolvimento dos outros.

Em outro artigo publicado pelo BCG, “A arte emergente da gestão de ecossistemas” (LANG; SZCZEPANSKI; WURZER, 2019), os autores descrevem em maior profundidade o segundo fator imperativo da competição mencionado anteriormente – a dinâmica competitiva de “ecossistemas” de empresas. O estudo afirma que organizações de diversos setores e indústrias, inclusive incumbentes, têm

enfrentado cada vez mais a necessidade de se adaptar ao cenário de ecossistemas digitais, e a melhor forma de se obter vantagem competitiva nesse contexto é participarem ativamente, criando ou integrando essas redes colaborativas entre empresas.

Segundo os autores, os modelos de colaboração entre empresas têm mudado, e atualmente possuem propósitos, estruturas e efeitos diferentes dos modelos do passado. Uma das tendências que mencionam é o foco em soluções inteligentes e integradas – visão apresentada por Porter e Heppelmann (2014) no artigo “Como produtos inteligentes e conectados estão transformando a competição”, publicado na *Harvard Business Review*. O estudo foca na tendência de desenvolvimento de soluções inteligentes e conectadas, que traz uma necessidade de maior colaboração entre diferentes empresas e até diferentes indústrias, expandindo a barreira de competição – ou seja, a tendência de soluções inteligentes e integradas está relacionada ao avanço de ecossistemas de empresas. Segundo Lang, Szczepanski e Wurzer (2019), estudos como esse focam em aspectos limitados do cenário competitivo atual, que não seriam capazes de explicar completamente a evolução da colaboração entre empresas

Dessa forma, Lang, Szczepanski e Wurzer (2019) definem sete aspectos da mudança entre o modelo de colaboração tradicional entre empresas e o modelo atual, de ecossistemas digitais. Primeiro, o foco deixa de ser no produto, e passa a ser em soluções inteligentes e integradas. Segundo, a motivação das empresas deixa de ser escalabilidade e transferência de conhecimento, e passa a ser inovação, liderança e rapidez de lançamentos. Terceiro, a estrutura muda de cadeias de valor rígidas para ecossistemas adaptáveis em forma de “redes”. Quarto, empresas incumbentes provenientes de mercados “maduros” deixam de dominar exclusivamente o mercado, e novos competidores provenientes de mercados emergentes passam a participar. Quinto, a colaboração deixa de ocorrer apenas dentro da mesma indústria, e passa a ocorrer entre empresas de indústrias diferentes. Sexto, surgem novos tipos de parcerias entre empresas (além de apenas *joint ventures* e alianças), com durações mais curtas. E por fim, o sétimo aspecto diz respeito à criação de valor, que deixa de ser focada apenas no ganho da própria empresa, e passa a buscar valor mútuo e contínuo.

Segundo Lang, Szczepanski e Wurzer (2019), o modelo de colaboração em ecossistemas adaptáveis permite às empresas responderem mais rapidamente a mudanças na demanda e ao dinâmico cenário competitivo atual – ainda assim, a maioria das empresas ainda não domina a gestão dessas redes de colaboração. Dessa forma, empresas capazes de antecipar essa tendência e aproveitar o potencial que tem a oferecer, tendem a conquistar vantagem competitiva no futuro.

A McKinsey também tem publicado artigos que abordam as tendências da estratégia e da dinâmica competitiva na contemporaneidade como, por exemplo, o artigo “Princípios Estratégicos para Competição na Era Digital” (HIRT; WILLMOT, 2014). Nesse artigo, os autores discutem as mudanças no cenário competitivo e os principais desafios estratégicos para as empresas em meio à revolução digital acontecendo atualmente. Segundo eles, a digitalização está reduzindo as barreiras de entrada de diversos setores, abrindo espaço para competidores rápidos. Nesse contexto, competências digitais serão cada vez mais determinantes para a vantagem competitiva das empresas. De acordo com o estudo, sete tendências podem redefinir a competição na era da digitalização:

- Primeiro, uma nova pressão sobre preços e margens, dado que as tecnologias digitais facilitam aos consumidores a comparação entre preços e performance de concorrentes, e também facilita a compra de produtos ou serviços de diferentes marcas. Isso pode intensificar a competição por preço e por qualidade das empresas, e pode resultar em redução de margens de lucro médias em algumas indústrias.
- A segunda tendência é o surgimento de competidores de lugares inesperados. A dinâmica digital reduz barreiras de entrada (como mencionado anteriormente) e também pode modificar as fontes de diferenciação dos produtos – ou seja, a percepção dos consumidores sobre quais atributos são determinantes para a escolha de um serviço ou produto está mudando. Frequentemente, os consumidores estão preferindo empresas menores e novas, com foco em produtos mais específicos – por mais que elas muitas vezes não sejam capazes de atingir escala, podem prejudicar empresas estabelecidas no mercado.

- A terceira tendência é a dinâmica “o vencedor leva tudo”, que se refere a economias de escala que os principais competidores digitais terão por conta de custos reduzidos (especialmente custos de transação e mão de obra) e de seu acesso a dados, talentos e propriedade intelectual. Segundo os autores, empresas que nasceram digitais, com expertise em digitalização, terão mais facilidade em utilizar informações de seus consumidores (e lidar com riscos), além de atrair os melhores talentos do ramo, por conta de sua reputação e cultura.
- A quarta tendência é a de modelos de negócio “*plug-and-play*” – com a redução de custos de transação, as cadeias de valor se desagregam e fica mais fácil integrar novos parceiros nas cadeias.
- A quinta tendência é o aumento de incompatibilidade de talentos – diversas funções da linha de frente e média gerência das empresas tendem a ser automatizadas, ao mesmo tempo que outras funções não automatizáveis exigem novas competências (como conhecimento em manipulação de dados e programação de inteligência artificial) que ainda não são facilmente encontradas no mercado.
- A sexta tendência é a convergência de oferta e demanda globais, ou seja, com a crescente facilidade que os consumidores têm de adquirir produtos e serviços de diversos países, as empresas devem se adaptar a oferecer uma experiência padronizada para clientes de outras regiões.
- A sétima tendência é a evolução contínua e acelerada dos modelos de negócio – as empresas não precisarão passar por apenas uma transição, mas sim por um processo de adaptação contínua. Um exemplo dessa mudança rápida é a indústria da música: em relativamente pouco tempo, o modelo de negócio mudou da venda de fitas para CDs, para MP3s, para modelos de assinatura como o *Spotify*, mais atualmente.

Além de identificar a digitalização como um fator determinante para a nova dinâmica competitiva, a McKinsey também reconhece uma mudança na dinâmica do capitalismo, de forma semelhante ao que defendem Porter e Kramer (2011). No artigo “Redefinindo o capitalismo” (BEINHOCKER; HANAUER, 2014), afirmam que o papel das empresas atualmente é o de criar produtos e serviços que resolvam problemas

para a sociedade – e não apenas gerar retorno financeiro aos acionistas. Dessa forma, tendem a maximizar o benefício social e a eficiência financeira.

Para os autores, a visão preponderante nos anos 1970 e 1980 sobre o objetivo das empresas (que deveriam buscar apenas o retorno financeiro a acionistas) está errada ao assumir que o recurso mais escasso de uma economia é o capital, sendo que, na realidade, o recurso mais escasso e crítico para a resolução de problemas é o conhecimento. Essa visão levou muitas empresas a focarem no ganho financeiro a curto prazo, e rejeitarem investimentos de longo prazo – dessa forma, uma implicação importante da nova definição do objetivo das empresas (sendo a criação de soluções para problemas da sociedade) é que elas devem passar a fazer mais investimentos de longo prazo.

O McKinsey *Global Institute* (MGI) publicou em 2015 o relatório “Jogando para ganhar: a nova competição global pelo lucro corporativo”, com o objetivo de analisar o cenário competitivo global atual, como ele mudou nas últimas décadas e como as forças competitivas estão afetando dinâmicas de indústrias e performances das empresas. Em linhas gerais, o relatório aponta três grandes tendências: primeiro, uma intensificação da competição entre empresas – embora o lucro total de empresas ao redor do mundo tenham mais do que triplicado nas últimas três décadas, esse crescimento deve se estagnar, aumentando a competitividade. Segundo, maior participação de empresas de países emergentes em diversas indústrias – a atividade corporativa será menos concentrada em países desenvolvidos. E terceiro, cada vez mais relevância de organizações relacionadas à tecnologia, e da tecnologia em si para diversas indústrias.

Nesse contexto, o relatório indica 7 posicionamentos que líderes de empresas devem adotar na busca por vantagem competitiva. Primeiro, devem entender e monitorar o cenário externo (mercado em que estão inseridos), compreendendo seus competidores e consumidores. Segundo, devem se preparar para uma disrupção tecnológica – as empresas precisam ser inovadoras, e devem ser cada vez mais rápidas em adotar novas tecnologias para não tornarem-se ultrapassadas e acabarem em posição de desvantagem em relação a seus competidores. Terceiro, devem focar em estratégias de longo prazo – empresas que desenham sua estratégia buscando

vantagem competitiva a longo prazo, em vez de buscar apenas aumentar o valor de suas ações a curto prazo, costumam ter mais sucesso.

Quarto, as empresas devem adotar uma postura ágil frente a volatilidade dos mercados: devem se preparar para diversos cenários e ser flexíveis para responderem rapidamente a mudanças em um contexto altamente dinâmico. Quinto, devem buscar construir novos ativos intelectuais – ativos intangíveis como dados e redes de clientes têm cada vez mais relevância para a vantagem competitiva das empresas, mas elas devem desenvolver capacidades para que sejam capazes de extrair vantagem desses ativos. Em sexto, empresas devem buscar a expansão, em vez de adotar posturas defensivas e apenas tentarem defender os nichos em que já atuam (o que tende a acontecer em cenários de aumento de competitividade). Por fim, em sétimo, devem “ir à guerra” por talentos – o estudo aponta que a identificação e retenção de talentos vai ficar ainda mais difícil no cenário atual e futuro, e ao mesmo tempo, a gestão de capital humano deve ser uma prioridade estratégica. Por isso, as empresas devem se planejar para conseguir garantir vantagem em relação a seus competidores na busca por talentos.

É possível observar que as conclusões e recomendações presentes no relatório se relacionam com diversas teorias de estratégia, combinando-as: a valorização da análise do cenário externo para definição da estratégia, como sugere a Organização Industrial; a necessidade de inovação para a obtenção de vantagem competitiva, como sugere a Escola Austríaca de Estratégia; a valorização do conhecimento e capacidades como recursos necessários para a vantagem, além da flexibilidade e agilidade para lidar com um ambiente competitivo dinâmico – conceitos sugeridos pela Visão das Capacidades Dinâmicas. Além disso, o estudo adota uma forma de análise semelhante à Estratégia como Prática, uma vez que tem como objetivo fornecer recomendações práticas para estrategistas.

Em outro artigo publicado pela McKinsey, “Competição no limite do digital: Negócios de hiperescala” (CHUI; MANYICA, 2015), os autores exploram um outro aspecto específico do cenário competitivo contemporâneo – o surgimento de negócios de “hiperescala” no contexto digital, com grandes volumes de clientes e de interações, e portanto, capazes de coletar e usar grande volume de dados. Para eles, esse tipo de negócio representa uma nova e potente força competitiva no contexto atual.

Alguns exemplos de negócios “hiperescala” apresentados no artigo são: o Google, empresa de tecnologia que processa cerca de 4 bilhões de pesquisas por dia; Alibaba, varejo que vende diversos produtos *online* (*e-commerce*) que intermedia mais de 250 milhões de pedidos por dia; Visa, rede de pagamentos que processa bilhões de transações. Além disso, surgem “segmentos hiperescala” dentro de empresas convencionais – como exemplo, motores de avião fabricados pela GE são capazes de gerar um *terabyte* (10^{12} bytes) de informação por dia. Nesse contexto, os autores mencionam que as empresas precisam focar não só em desenvolver sua própria estratégia de digitalização, mas também identificar e compreender empresas de hiperescala que podem ser ameaças a seu negócio e, em alguns casos, identificar oportunidades de se tornar um negócio hiperescala.

Segundo Chui e Manyica (2015), as características descritas para esses novos negócios hiperescala estão relacionadas com tendências do cenário competitivo contemporâneo apontadas em outros estudos da McKinsey – esses competidores tendem a ser disruptivos, digitalizados e têm alto grau de automatização de processos; diversos deles podem ser negócios relativamente recentes, que cresceram de forma rápida; custos marginais tendem a ser baixos; muitas dessas empresas fazem parte de ecossistemas, e atuam em diversos países; a coleta e o uso adequado de grandes volumes de dados tem papel crucial para essas empresas.

Outro aspecto relevante do cenário competitivo atual, descrito em outro estudo da McKinsey, é a redução de barreiras entre indústrias e entre geografias – explorado em maior profundidade no artigo “Competindo em um mundo de setores sem fronteiras” (ATLURI; DIETZ; HENKE, 2017), publicado na *McKinsey Quarterly* em julho de 2017. Nesse estudo, os autores descrevem casos de empresas que obtiveram grande crescimento e vantagem competitiva atuando em diversos setores e geografias, sob o modelo de ecossistemas, quais fatores do contexto competitivo atual justificam o sucesso dessas organizações e como as empresas devem se posicionar frente a esses fatores.

Um exemplo de empresa que ganhou destaque operando “sem fronteiras” mencionado no artigo (ATLURI; DIETZ; HENKE, 2017) é a Amazon, nativa digital que atua mundialmente com *e-commerce*, computação em nuvem, logística, venda de eletrônicos, entre outros, não sendo possível definir uma indústria única em que essa

organização estaria focada. O surgimento de empresas desse tipo é consequência de diversas mudanças que vêm ocorrendo no cenário corporativo, mas também passa a gerar outros efeitos – por exemplo, empresas convencionais passam a enfrentar a ameaça de competidores mais fortes, e que não estão claramente inseridos na mesma indústria que elas.

Atluri, Dietz e Henke (2017) mencionam dois fatores importantes que estão associados ao surgimento e crescimento de negócios atuando no modelo de ecossistemas – primeiro, uma tendência das organizações em atender de forma cada vez melhor as demandas e expectativas dos clientes, que estão cada vez mais exigentes. Dessa forma, as empresas se tornam mais centradas nos clientes, buscando otimizar a experiência completa deles na jornada de uso de seus produtos, o que pode envolver outros produtos e serviços complementares. Um segundo fator é a redução de custos devido a digitalização. Coase (1937) definiu que as empresas tendem a expandir suas atividades quando o custo interno de transação (para determinado produto ou atividade) é menor do que o custo dessa transação no mercado aberto, ou seja, a empresa terá vantagem competitiva em executá-la internamente. Com base nessa visão, Atluri, Dietz e Henke (2017) defendem que a redução de custos de transação devido ao aumento de digitalização nas empresas é uma das causas para que elas passem a incluir em seu portfólio mais produtos e serviços diversos. Além disso, há um efeito de concatenação – quanto mais empresas adotam o modelo de atuação em ecossistemas, mais as outras tendem a adotá-lo para competir no mesmo patamar.

Depois de avaliar os principais fatores que fomentam o crescimento de empresas que atual em modelo “sem fronteiras” (em diversos setores e geografias), e alguns dos efeitos dessa tendência, os autores sugerem quatro prioridades que líderes corporativos devem adotar nesse novo contexto. Primeiro, a adoção de uma “mentalidade de ecossistemas” – as empresas devem identificar possíveis competidores que não estão necessariamente inseridos diretamente em sua indústria, e, se possível, devem buscar antever possíveis ecossistemas que podem surgir e ameaçar seu negócio. Segundo, a tomada de decisão com base em dados – a importância de dados na atualidade é tema recorrente nos estudos publicados por consultorias, e esse artigo ressalta mais uma vez a necessidade das empresas desenvolverem sua capacidade de coletar e analisar dados, usando-os como insumo

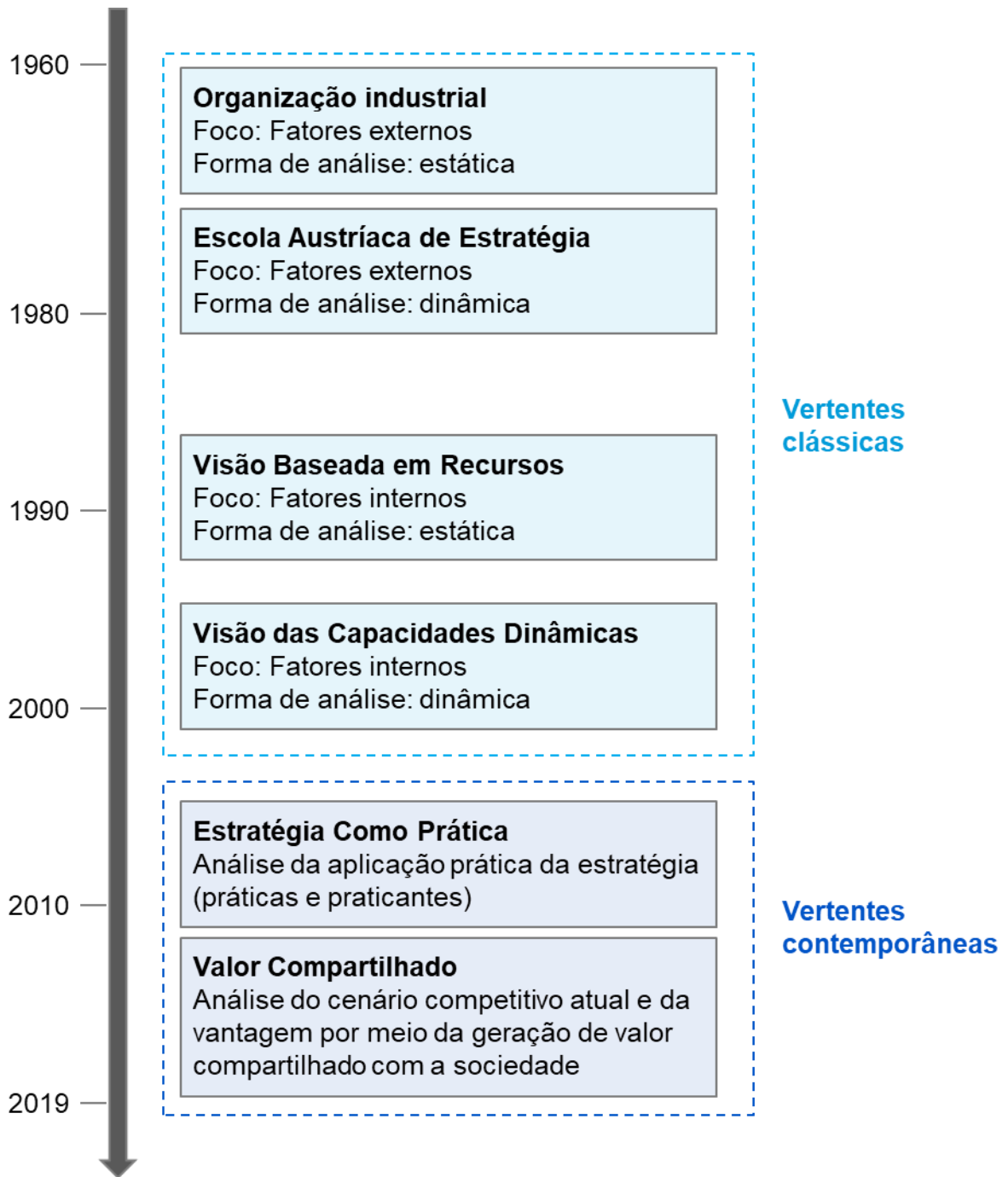
para a tomada de decisão. No contexto descrito nesse estudo, o uso de dados é especialmente relevante para permitir o entendimento das necessidades e expectativas dos consumidores, possibilitando a adoção de estratégias centradas no cliente. A terceira prioridade é a construção de “vínculos emocionais” com os clientes – uma forte conexão com os usuários é especialmente importante no contexto de ecossistemas, porque as empresas passam a buscar a fidelidade dos clientes através de diversos produtos e serviços. Por fim, a quarta prioridade é a mudança do “paradigma de parcerias” – no modelo de ecossistemas, a parceria entre empresas é altamente relevante, gerando benefícios mútuos.

3 SÍNTESE TEÓRICA

3.1 Linha Cronológica das Principais Vertentes Estratégicas

As principais vertentes de estudo sobre estratégia revisadas foram organizadas em uma linha cronológica, apresentada na Figura 9. Na figura, as vertentes estão apresentadas na ordem aproximada em que os estudos foram desenvolvidos, e são separadas entre clássicas e contemporâneas. Além disso, também são apresentadas algumas características gerais de cada vertente, que as diferenciam.

Figura 9: Linha cronológica das vertentes de estudos sobre estratégia



Fonte: elaborado pelo autor.

3.2 Síntese dos principais elementos presentes em estudos recentes das consultorias

Os estudos mais recentes publicados pelas consultorias estratégicas, revisados anteriormente, trazem elementos comuns no que se referem a particularidades do contexto competitivo atual. Alguns desses elementos, considerados mais relevantes, estão sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1: Síntese dos principais elementos comuns em estudos recentes das consultorias estratégicas, referentes ao contexto competitivo atual

Elemento	Estudos em que está presente
<p>A. Competição em “ecossistemas de empresas”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. “A nova lógica da competição” (KIMURA; REEVES; WHITAKER, 2019) – publicado pelo BCG 2. “A arte emergente da gestão de ecossistemas” (LANG; SZCZEPANSKI; WURZER, 2019) – publicado pelo BCG 3. “Competição no limite do digital: Negócios de hiperescala” (CHUI; MANYICA, 2015) – publicado pela McKinsey 4. “Competindo em um mundo de setores sem fronteiras” (ATLURI; DIETZ; HENKE, 2017) – publicado pela McKinsey
<p>B. Importância da digitalização e/ou da “hibridização” (empresas que atuam nos ambientes digital e físico)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. “A nova lógica da competição” (KIMURA; REEVES; WHITAKER, 2019) – publicado pelo BCG 2. “A arte emergente da gestão de ecossistemas” (LANG; SZCZEPANSKI; WURZER, 2019) – publicado pelo BCG 3. “Princípios Estratégicos para Competição na Era Digital” (HIRT; WILLMOT, 2014) – publicado pela McKinsey 4. “Jogando para ganhar: a nova competição global pelo lucro corporativo” (McKinsey Global Institute, 2015) – publicado pela McKinsey 5. “Competição no limite do digital: Negócios de hiperescala” (CHUI; MANYICA, 2015) – publicado pela McKinsey 5. “Competindo em um mundo de setores sem fronteiras” (ATLURI; DIETZ; HENKE, 2017) – publicado pela McKinsey
<p>C. Emergência de competidores “inesperados” (empresas novas e/ou de geografias emergentes)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. “A arte emergente da gestão de ecossistemas” (LANG; SZCZEPANSKI; WURZER, 2019) – publicado pelo BCG 2. “Princípios Estratégicos para Competição na Era Digital” (HIRT; WILLMOT, 2014) – publicado pela McKinsey 3. “Jogando para ganhar: a nova competição global pelo lucro corporativo” (McKinsey Global Institute, 2015) – publicado pela McKinsey 4. “Competição no limite do digital: Negócios de hiperescala” (CHUI; MANYICA, 2015) – publicado pela McKinsey

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 1 – parte 2: Síntese dos principais elementos comuns em estudos recentes das consultorias estratégicas, referentes ao contexto competitivo atual

Elemento	Estudos em que está presente
<p>D. Globalização das empresas (maior facilidade em oferecer produtos/serviços para diversos países)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. “A arte emergente da gestão de ecossistemas” (LANG; SZCZEPANSKI; WURZER, 2019) – publicado pelo BCG 2. “Princípios Estratégicos para Competição na Era Digital” (HIRT; WILLMOT, 2014) – publicado pela McKinsey 3. “Competição no limite do digital: Negócios de hiperescala” (CHUI; MANYICA, 2015) – publicado pela McKinsey 6. “Competindo em um mundo de setores sem fronteiras” (ATLURI; DIETZ; HENKE, 2017) – publicado pela McKinsey
<p>E. Foco nas necessidades dos clientes (empresas procuram desenvolver melhores soluções para seus clientes, que podem envolver diversos produtos/serviços)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. “A nova lógica da competição” (KIMURA; REEVES; WHITAKER, 2019) – publicado pelo BCG 2. “A arte emergente da gestão de ecossistemas” (LANG; SZCZEPANSKI; WURZER, 2019) – publicado pelo BCG 3. “Redefinindo o capitalismo” (BEINHOCKER; HANAUER, 2014) – publicado pela McKinsey 4. “Competindo em um mundo de setores sem fronteiras” (ATLURI; DIETZ; HENKE, 2017) – publicado pela McKinsey
<p>F. Importância de dados, informações e conhecimento (o que inclui a importância de atração e retenção de talentos)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. “A nova lógica da competição” (KIMURA; REEVES; WHITAKER, 2019) – publicado pelo BCG 2. “Princípios Estratégicos para Competição na Era Digital” (HIRT; WILLMOT, 2014) – publicado pela McKinsey 3. “Jogando para ganhar: a nova competição global pelo lucro corporativo” (McKinsey Global Institute, 2015) – publicado pela McKinsey 4. “Competição no limite do digital: Negócios de hiperescala” (CHUI; MANYICA, 2015) – publicado pela McKinsey 5. “Competindo em um mundo de setores sem fronteiras” (ATLURI; DIETZ; HENKE, 2017) – publicado pela McKinsey

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base na síntese apresentada no Quadro 1, é possível notar que os artigos recentemente publicados pela McKinsey e BCG, em geral, possuem diversos pontos em comum – as empresas enxergam tendências semelhantes no cenário competitivo atual.

3.3 Síntese e comparação entre estudos sobre estratégia

O Quadro 2 apresenta uma síntese com os principais pontos apresentados pelas vertentes estratégicas clássicas e contemporâneas revisadas, comparando-os com o que foi apresentado em estudos publicados pelas consultorias, de forma a destacar os elementos da teoria clássica que estão mais presentes nesses trabalhos.

Quadro 2: Síntese e comparação de vertentes estratégicas clássicas, estudos contemporâneos e estudos apresentados por consultorias

Vertente	Principais ideias propostas	Principais elementos presentes em estudos atuais de consultorias
Organização Industrial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foco em fatores externos às empresas (estruturas das indústrias) como principais responsáveis pela vantagem competitiva, avaliando o cenário como estático ▪ Introdução do paradigma “Estrutura – Conduta – Performance” para explicar relação entre estruturas das indústrias e performance das empresas ▪ Introdução do conceito de “barreiras de entrada”, que explicam a manutenção da vantagem competitiva por empresas estabelecidas ▪ Introdução do modelo das “5 forças competitivas de Porter” para explicar principais fatores que moldam a competitividade entre empresas em uma indústria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de estruturas de indústrias como fator contribuinte para vantagem competitiva (no entanto, considera outros fatores e cenário é visto como dinâmico) ▪ Análise de barreiras de entrada (com observação de mudanças nas barreiras em si e na dificuldade de novos entrantes em superá-las) ▪ Conceito das 5 forças competitivas de Porter para se analisar o cenário competitivo
Visão Austríaca da Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foco em fatores externos às empresas, avaliando cenário como dinâmico ▪ Valorização da capacidade de inovação das empresas como fonte de vantagem competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorização da inovação (ainda mais intensamente no cenário atual) ▪ Visão do cenário externo como dinâmico (cada vez mais)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 2 – Continuação: Síntese e comparação de vertentes estratégicas clássicas, estudos contemporâneos e estudos apresentados por consultorias

Vertente	Principais ideias propostas	Principais elementos presentes em estudos atuais de consultorias
Visão Baseada em Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foco de análise em fatores internos das empresas (recursos), interpretados de forma estática ▪ Sugestão de que diferenças entre desempenhos de empresas é resultado da diferença entre posse e gestão de recursos, competências e capacidades ▪ Adaptação do conceito de “barreira de entrada” para “barreiras de imitação” 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorização da posse e gestão de recursos das empresas (além do cenário externo), especialmente recursos tecnológicos e de conhecimento
Visão das Capacidades Dinâmicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foco de análise em fatores internos das empresas (recursos e capacidades), interpretados de forma dinâmica ▪ Valorização da capacidade das empresas de adaptação de suas competências internas para sobreviverem em ambientes de mudança rápida 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visão dos recursos e capacidades como dinâmicos ▪ Valorização da capacidade de adaptação das empresas (ainda mais intensamente no cenário atual)
Estratégia como Prática	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca por aproximação entre o estudo teórico e o que é praticado - valorização das práticas e praticantes de estratégia ▪ Inclusão de conceitos de sociologia no estudo da estratégia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorização de práticas e praticantes da estratégia –as consultorias podem ser consideradas praticantes, e seus estudos são direcionados para gestores de empresas (praticantes também), visando fornecer ferramentas para desenvolvimento de estratégia (práticas)
Valor Compartilhado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nova visão sobre a estrutura competitiva e propósito das empresas em geral – sugere que o objetivo das organizações está deixando de ser o ganho financeiro próprio a curto prazo e passa a ser a criação de valor compartilhado entre empresas e sociedade ▪ Valorização da colaboração entre empresas e indústrias, e atuação das mesmas em “clusters” 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorização da colaboração entre empresas, especialmente sob o modelo de atuação em ecossistemas ▪ Valorização da criação de valor compartilhado entre empresas e consumidores

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da revisão bibliográfica apresentada ao longo do capítulo e da síntese apresentada no Quadro 2, é possível notar que todas as vertentes de estudo de estratégia contribuem para a aplicação do conhecimento sobre o tema até os dias

atuais. As teorias se adaptam de acordo com o contexto histórico e são complementares umas às outras. Além disso, também é possível concluir que existem notáveis similaridades nas formas como a McKinsey e o BCG aplicam os elementos de vertentes teóricas em seus estudos, o que demonstra o alinhamento no posicionamento de ambas consultorias.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo revisar o conhecimento disponível no campo de pesquisa sobre estratégia corporativa, avaliando a evolução cronológica dessa área e comparando com estudos produzidos por alguns dos principais atores da estratégia – as consultorias estratégicas. A partir dessa avaliação, é possível elaborar diversas observações e conclusões.

Primeiramente, nota-se que, embora o conceito de estratégia seja antigo, com origem atribuída a aplicações militares e guerras, o estudo da estratégia empresarial como um tema de gestão é relativamente recente, datando dos anos 1950, aproximadamente. Dessa forma, o campo teve acelerada evolução desde seu surgimento até a atualidade, passando por diversas vertentes de estudo, e continuando em constante desenvolvimento. Apesar dessa constante evolução nas teorias sobre estratégia empresarial, quase todo o conhecimento produzido desde o início dos estudos sobre o tema se mantém aplicável em alguma instância – as teorias novas, conforme surgem, são capazes de complementar as anteriores.

Também é possível notar, especialmente nas vertentes de pesquisas mais recentes, que o estudo da estratégia empresarial é um campo multidisciplinar – como descrito, a estratégia em si teve origem ligada a temas bélicos, enquanto o estudo da estratégia empresarial se iniciou com base em estudos de economia e gestão, e mais recentemente passou a incorporar também conceitos de sociologia.

A aplicabilidade dos conhecimentos teóricos sobre estratégia empresarial foi avaliada com base na análise de estudos publicados por consultorias estratégicas – foi possível notar, nesses materiais, diversos elementos das teorias clássicas e contemporâneas de estratégia empresarial sendo aplicados ou servindo como base para o desenvolvimento dos estudos. Embora as consultorias tenham sido avaliadas como um dos praticantes da estratégia empresarial, ou seja, atores que aplicam o conhecimento sobre o tema nas organizações, pode-se concluir que algumas dessas empresas também contribuem de forma significativa com a produção de conhecimento da área. Além de serem mencionadas em diversos estudos desde o início das pesquisas sobre o tema, muitas vezes suas metodologias para análise e desenvolvimento de estratégia ganharam relevância na literatura da área – como é o exemplo da “Curva de experiência”, proposta pelo BCG nos anos 1960.

Além disso, pôde-se notar diversos elementos comuns nos estudos recentes sobre estratégia publicados pelas consultorias revisados, levando à conclusão de que elas estão, em geral, alinhadas em suas visões sobre: o cenário competitivo atual e tendências; e a aplicabilidade do conhecimento teórico sobre estratégia empresarial.

Em linhas gerais, o presente trabalho cumpriu seu principal objetivo – foi feita uma revisão bibliográfica das principais vertentes clássicas de estudo sobre estratégia empresarial, e de algumas vertentes contemporâneas, além de diversos estudos publicados pelas principais consultorias estratégicas. Também foram feitas sínteses e comparações entre as principais ideias apresentadas pelos trabalhos revisados, o que permitiu a observação de tendências e elaboração de conclusões. Seguindo adiante, há oportunidades de aprofundamento nos estudos sobre o tema, como por exemplo: revisão mais aprofundada de cada vertente, utilizando mais bibliografias; comparação entre vertentes teóricas e estudos de caso; estudo mais aprofundado das consultorias estratégicas; aprofundamento e desenvolvimento de pesquisas em vertentes contemporâneas.

O tema de estratégia empresarial é de grande relevância tanto para aplicação prática (para empresas e estrategistas), quanto para pesquisadores de diversos campos de estudo, facilitando a compreensão da performance das empresas e a busca pela vantagem competitiva, e se demonstra cada vez mais relevante ao passo que o cenário competitivo se torna mais dinâmico e desafiador. Assim, é de grande importância a compreensão do conhecimento disponível sobre o tema e o contínuo desenvolvimento das pesquisas da área.

REFERÊNCIAS

- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, mar. 2009.
- ARAGÃO, L. A., FORTE, S. H. A. C., OLIVEIRA, O. V. Visão Baseada Em Recursos E Capacidades Dinâmicas No Contexto Brasileiro: A Produção E A Evolução Acadêmica Em Dez Anos De Contribuições, **REAd**, v.16, n. 2, Mai-Ago 2010.
- ATLURI, V.; DIETZ, M.; HENKE, N. Competing in a world of sectors without borders. **McKinsey Quarterly**, jul. 2017.
- BARNEY, J. Firm Resources And Sustained Competitive Advantage, **Journal Of Management**, v.17, n.1, 1991.
- BEINHOCKER, E.; HANAUER, N. Redefining capitalism. **McKinsey Quarterly**, sep. 2014.
- CHUI, M.; MANYIKA, J. Competition at the digital edge: 'Hyperscale' businesses. **McKinsey Quarterly**, mar. 2015.
- COASE, R. H. The nature of the firm, **Economica**, v. 4, no. 16, p. 386-405, nov. 1937.
- FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. **The New York Times Magazine**, set. 1970.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o Cenário dos Negócios**. Tradução de Patrícia Lessa Flores da Cunha. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- HENDERSON, B. The Experience Curve, **Boston Consulting Group**, 1968.
- HIRT, M.; WILLMOTT, P. Strategic Principles for competing in the digital age. **McKinsey Quarterly**, maio 2014.
- JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. **Journal Of Management Inquiry**, v.17, n.4, 282-286, dez. 2008.

KIMURA, R.; REEVES, M.; WHITAKER, K. The new Logic of Competition. **Boston Consulting Group**, 2019.

KRETZNER, J.; MENEZES, E.A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v.4, n.4, p.63-87, 2006.

LANG, N.; SZCZEPANSKI, K.; WURZER, C. The Emerging Art of Ecosystem Management. **Boston Consulting Group**, 2019.

LEVY, Y.; ELLIS, T. J. A Systems Approach to Conduct an Effective Literature Review in Support of Information Systems Research. **Informing Science Journal**, v.9, 2006.

MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. The Resource-Based View Within The Conversation Of Strategic Management, **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, p. 363-380, Jun 1992.

MAIA, J. L.; ALVES FILHO, A. G. **Estratégia Competitiva na Prática – Teorias, Ferramentas, Estrategistas e Casos no Brasil**. Jundiaí, 2015.

MAZAREANU, E. Management consulting market size by sector 2020. **Statista**, 15 de maio de 2019. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/466460/global-management-consulting-market-size-by-sector/>>. Acesso em: 01 de set. de 2019.

MCAFEE, R. P.; MIALON, H. M.; WILLIAMS, M. A. When are sunk costs barriers to entry? Entry barriers in economic and antitrust analysis. **AEA Papers and Proceedings**, v. 94, n. 2, pp. 461-465, 2004.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. **Playing to win: the new global competition for corporate profits**. Set. 2015.

MCWILLIAMS, A.; SMART, D. L. Efficiency V. Structure-Conduct-Performance: Implications For Strategy Research And Practice, **Journal Of Management**, v.19, n.1, p.63-78, 1993.

OLIVEIRA, L. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **REAd**, v.10, n.4., Jul.-Ago. 2004.

PAYNE, A. F. T. New Trends in the Strategy Consulting Industry. **Journal of Business Strategy**, set. 1986.

PORTER, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy, **Harvard Business Review**, Mar. 1979.

PORTER, M. E. The Contributions Of Industrial Organization To Strategic Management, **The Academy Of Management Review**, v. 6, n. 4, p.609-620, Out. 1981.

PORTER, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy, **Harvard Business Review**, Jan. 2006

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value – How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, jan.-fev. 2011.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. **Harvard Business Review**, dez. 2002.

PORTER, M. E.; HEPPELMANN, J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition, **Harvard Business Review**, nov. 2014.

RAY, S.; RAMAKRISHNAN, K. Resources, Competences And Capabilities Conundrum: A Back -To-Basics Call, **Decision**, v. 33, n. 2, Jul-Dec 2006.

REEVES, M.; STALK, G.; PASINI, F. L. S. BCG Classics Revisited: The Experience Curve, **The Boston Consulting Group, Inc.**, 2013.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities And Strategic Management, **Strategic Management Journal**, v.18:7, p.509-533, 1997.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. **Academy of Management Annals**, 6:1, 285-336, 2012.

WEBSTER, J.; WATSON, R. T. Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. **MIS Quarterly**, v. 26, n; 2, Jun 2002.

WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies** 27, 2006.