

PERSPECTIVAS TEÓRICAS DO *MAINSTREAM* DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: UMA META-SÍNTESE

Jonathan Simões Freitas ¹Júlia Araújo Tiso Mudrik ²Paulo Vítor Guerra ³Lin Chih Cheng ⁴Carlos Alberto Gonçalves ⁵

RESUMO

Na última década, vários artigos foram publicados visando revisar o desenvolvimento da pesquisa em administração estratégica (AE). Nesses trabalhos, a investigação dos fatores explicativos da heterogeneidade de desempenho entre firmas é identificada como a motivação distintiva dessa disciplina acadêmica. Nesse sentido, a vertente denominada “estratégia-como-conteúdo” é identificada como o *mainstream*, enfatizando aspectos substantivos (*i.e.* tipos de estruturas e estratégias) para a explicação das diferenças de desempenho organizacional. Nesse contexto, há uma notável convergência desses artigos no que se refere à descrição da evolução teórica dessa corrente de pesquisa. Contudo, nenhum desses trabalhos, isoladamente, fornece esse quadro geral a eles subjacente. Sintetizar essa visão por eles compartilhada acerca do desenvolvimento teórico do *mainstream* de AE, refletindo sobre as principais mudanças ocorridas, é, portanto, o objetivo deste artigo. Nesse sentido, uma estrutura sintética embasada nas revisões de literatura da pesquisa em AE é proposta, caracterizando-se as principais perspectivas teóricas da vertente de estratégia-como-conteúdo e fundamentando-se análises acerca da evolução que esta sofreu nas últimas décadas. Obras escritas mais importantes, principais fatores explicativos apontados para as diferenças de desempenho entre as firmas, bem como contribuições teóricas mais relevantes são identificadas para cada perspectiva; padrões no desenvolvimento teórico dessa corrente são também discutidos e

¹ Universidade Federal de Minas Gerais, e-mail: jonathan.ufmg@gmail.com

² Universidade Federal de Minas Gerais, e-mail: juliatiso@gmail.com

³ Universidade Federal de Minas Gerais, e-mail: paulo.guerra@iebt.com.br

⁴ Universidade Federal de Minas Gerais, e-mail: lincheng@ufmg.br

⁵ Universidade Federal de Minas Gerais, e-mail: carlos@face.ufmg.br

tendências promissoras, salientadas. Espera-se, portanto, que este trabalho contribua tanto para a prática administrativa de estrategistas, fornecendo um *framework* sintético dos principais fatores que podem influenciar o desempenho de suas organizações, quanto para a orientação de novos pesquisadores na área, auxiliando-os a melhor delinear os posicionamentos teóricos que adotarão.

Palavras-chave: Administração Estratégica. *Mainstream*. Perspectivas Teóricas.

1 INTRODUÇÃO

No âmbito de artigos científicos publicados em proeminentes periódicos acadêmicos de circulação internacional da área de Administração, alguns trabalhos, principalmente na última década, visaram sintetizar o desenvolvimento histórico, o estado presente e as tendências futuras da disciplina de pesquisa acadêmica denominada “administração estratégica”, AE (CUMMINGS; DAELLENBACH, 2009; FERREIRA; FERNANDES; RATTEN, 2016; FURRER; THOMAS; GOUSSEVSKAIA, 2008; GUERRAS-MARTÍN; MADHOK; MONTORO-SÁNCHEZ, 2014; HERRMANN, 2005; HOSKISSON; HITT; YIU, 1999; KENWORTHY; VERBEKE, 2015; KHALIFA, 2008; MAHONEY; MCGAHAN, 2007; MELLAHI; SMINIA, 2009; NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007; NERUR; RASHEED; NATARAJAN, 2008; PHELAN; FERREIRA; SALVADOR, 2002; RAMOS-RODRÍGUEZ; RUÍZ-NAVARRO, 2004)¹. Apesar de compartilharem um mesmo objetivo, esses artigos podem ser diferenciados em vários aspectos, além da autoria e da data de publicação, tais como: motivação subjacente à revisão de literatura; quantidade de referências citadas; ênfase na exposição, grau de detalhamento, forma de estruturação e abordagem de classificação do conteúdo; dentre outros. Diferenças como essas contribuem para a complementaridade perceptível entre esses trabalhos, independentemente do fato de os mais recentes terem sido embasados, geralmente, nos precedentes². Por outro lado, essas diferenças, por vezes, levam, também, a certos conflitos entre as exposições de alguns aspectos de certos tópicos.

Constata-se, por exemplo, que, enquanto Cummings e Daellenback (2009), Ferreira *et al.* (2016), Furrer *et al.* (2008), Herrmann (2005) e Mellahi e Sminia (2009) reconhecem explicitamente, embora com ênfases distintas, a subdivisão da pesquisa de AE em duas correntes principais (*i.e.* “estratégia-como-conteúdo” e “estratégia-como-processo”),

Hoskisson *et al.* (1999), apesar de responderem por uma das revisões mais detalhadas dentre as dos artigos levantados, não salientam essa bipartição. Ao invés disso, ao organizarem seu relato a partir de uma única linha de evolução de paradigmas teórico-metodológicos (os quais são tratados nos outros artigos mencionados como representantes da pesquisa de conteúdo), igualam teoria de decisão estratégica a pesquisa de processo de estratégia e classificam-na como pertencente ao paradigma da Visão Baseada em Recursos (VBR) e vinculada ao (considerado) subparadigma da Liderança Estratégica (LE).

De fato, mesmo dentre os trabalhos que ressaltam a diferenciação entre as duas vertentes de pesquisa, há divergência, por exemplo, quanto às abordagens teóricas consideradas características da corrente de processo de estratégia. Enquanto Herrmann (2005) enfatiza teorias como a ecologia populacional, o institucionalismo e o neoinstitucionalismo como representantes relevantes desse ramo da investigação em AE, Ferreira *et al.* (2016) e Mellahi e Sminia (2009) destacam abordagens que não se relacionam diretamente com essas, como as de Bower (1970), Mintzberg (1973), Quinn (1980) e Pettigrew (1985).

Semelhante incompatibilidade é percebida, por exemplo, no que se refere à fundamentação teórica da LE. Enquanto Hoskisson *et al.* (1999) definem essa perspectiva como interna à VBR, salientando seu enraizamento teórico nesse paradigma, Herrmann (2005) a propõe como derivativa, primeiramente, da escola porteriana, alicerçada na Economia da Organização Industrial (OI).

Essas poucas (embora importantes) exemplificações das divergências entre os textos revisados, contudo, não sobressaem à distintiva contribuição desses artigos para a consolidação e o direcionamento da pesquisa em AE. A coesão das revisões de literatura sobrepuja, e muito, as pequenas margens dadas à identificação de incongruências. A concordância quanto ao objetivo que integra as diferentes teorias e paradigmas, por exemplo, é notável. Em todos os trabalhos, com maior ou menor precisão, identifica-se a investigação dos fatores explicativos da heterogeneidade de desempenho entre firmas (em distinção a economias, mercados ou indivíduos) como a motivação reconciliadora das diversas vertentes teóricas da AE (*e.g.* FERREIRA *et al.*, 2016; NAG *et al.*, 2007).

Além disso, dentre os artigos levantados que ressaltam a subdivisão da pesquisa em conteúdo de estratégia e processo de estratégia, há perceptível convergência quanto àquele

que é considerado o principal critério de justificação dessa artificial diferenciação histórica. Mellahi e Sminia (2009) resumem, satisfatoriamente, os pontos de vista dos demais trabalhos em relação a essa razão para a distinção das duas correntes de pesquisa:

(...) a pesquisa de conteúdo [busca] responder à questão de “o quê” subjaz à vantagem competitiva de uma firma, e a pesquisa de processo [aborda] a administração estratégica do ponto de vista de “como” as estratégias de uma firma surgem ao longo do tempo. Em outras palavras, a pesquisa de conteúdo se interessa pela parte “estratégica” da “administração estratégica”, enquanto a pesquisa de processo está mais interessada na parte gerencial – a “administração”. (MELLAHI; SMINIA, 2009, p. 1, colchetes acrescentados, tradução nossa).

Por fim, apesar das diferentes classificações e ênfases utilizadas, pode-se constatar que as descrições da evolução teórica da vertente de conteúdo de estratégia, tida como o *mainstream* da área, são notoriamente semelhantes nos artigos que abordam mais explicitamente essa evolução (e.g. FURRER *et al.*, 2008; GUERRAS-MARTÍN *et al.*, 2014; HERRMANN, 2005; HOSKISSON *et al.*, 1999; MELLAHI; SMINIA, 2009; RAMOS-RODRÍGUEZ; RUIZ-NAVARRO, 2008). Há, por exemplo, uma nítida unidade nos relatos no que diz respeito às perspectivas consideradas pertencentes a essa corrente e, para cada uma dessas, às obras escritas mais importantes, aos principais fatores explicativos apontados para as diferenças de desempenho entre as firmas, bem como às contribuições teóricas mais relevantes.

Sintetizar essa visão compartilhada do desenvolvimento teórico da corrente de pesquisa “estratégia-como-conteúdo”, o *mainstream* da área, refletindo sobre as principais mudanças ocorridas, é, portanto, o objetivo deste trabalho.

1 DESENVOLVIMENTO

Uma tentativa de meta-síntese dessa visão compartilhada entre os artigos revisados acerca da evolução teórica do *mainstream* da administração estratégica é apresentada na Figura 1.

2.1 Justificativa

Na Figura 1, são explicitadas, com base nos trabalhos revisados, características de cada perspectiva apontada como integrante da corrente de pesquisa em AE conhecida como “estratégia-como-conteúdo”. Considerou-se “perspectiva” qualquer vertente teórica salientada nesses artigos para a qual houvesse informação suficiente para o preenchimento de todos os aspectos ressaltados na Figura 1. Nesse sentido, apesar de a Visão Baseada em Conhecimento (VBC), por exemplo, ser considerada, em geral, um desdobramento da VBR (*e.g.* GUERRAS-MARTÍN *et al.*, 2014; HERRMANN, 2005), ela foi apresentada como uma perspectiva distinta, por haver, nos trabalhos levantados, informações suficientes a seu respeito para preencher toda uma linha da Figura 1. Consideração semelhante vale para a distinção entre “Dinâmica Competitiva: competição multiponto (ou multimercado)” e “Dinâmica Competitiva: estudos de ação-reação de competidor”.

Além disso, diferentemente do que foi feito nos artigos revisados, as perspectivas foram sequenciadas a partir da década em que se originaram – ao invés de ordená-las por proximidade teórica. Essa escolha foi embasada nos conflitos de classificação constatados quando do uso implícito do critério de similaridade entre as teorias. Como já exemplificado, enquanto Hoskisson *et al.* (1999) incluem a área de LE no paradigma da VBR, Herrmann (2005) identifica-a como um dos desenvolvimentos dos trabalhos de Porter (1980, 1985).

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Jonathan Simões Freitas, Júlia Araújo Tiso Mudrik, Paulo Vítor Guerra, Lin Chih Cheng, Carlos Alberto Gonçalves

Figura 1. Perspectivas teóricas do *mainstream* da administração estratégica.

(continua)

Gênese	Perspectiva	Trabalhos principais	Fundamento(s) teórico(s)	Fatores explicativos enfatizados	Exemplo(s) de fator(es) enfatizado(s)	Determinante(s) do(s) fator(es) enfatizado(s)	Contribuições para a disciplina
Anos 60	<i>Business Policy</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Ansoff (1965) . Chandler (1962) . Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965/1969) Teoria da contingência: . Lawrence e Lorsch (1967) . Thompson (1967) . Woodward (1965) 	<ul style="list-style-type: none"> . Barnard (1938) . Selznick (1957) . Penrose (1959) <p>Perspectiva comportamental:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Burns e Stalker (1961) . Cyert e March (1963) . Simon (1945) 	<p>a) Fronteiriços: referentes à relação entre firma e ambiente externo</p> <p>b) Internos à firma</p>	<p>a) Adaptação estratégica (perspectiva contingencial: "encaixe" entre estratégia e estrutura ambiental externa)</p> <p>b) . Capacidades e papéis gerenciais . Processos ("Melhores práticas")</p>	<p>Externos à firma:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Oportunidades . Ameaças <p>Internos à firma:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Forças . Fraquezas 	<ul style="list-style-type: none"> . Primeira definição de estratégia . Alicerces da nova disciplina . Modelo FOFA – SWOT . Relação entre estratégia de diversificação corporativa, estrutura organizacional e desempenho da firma . Distinção entre formulação e implementação . Ênfase no papel ativo dos gerentes . Noção de estratégias cooperativas e competitivas e formação de coalisão . Noção de interdependência entre unidades de negócio <p>(Contribuições teóricas complementadas, principalmente, por dissertações de Harvard e Purdue e por contribuições práticas de empresas de consultoria – <i>e.g.</i> a <i>Growth/Share Matrix</i>, da <i>Boston Consulting Group</i>, BCG)</p>

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Jonathan Simões Freitas, Júlia Araújo Tiso Mudrik, Paulo Vítor Guerra, Lin Chih Cheng, Carlos Alberto Gonçalves

Anos 70 (final)	Framework Estrutura-Conduto-Desempenho (E-C-D)	. Porter (1980, 1985) . Schendel e Hofer (1979), sobre a conferência na Universidade de Pittsburgh	Economia da Organização Industrial (OI): . Bain (1956, 1968) . Mason (1939)	Externos à firma	Posicionamento competitivo na indústria e diferenciação	Estrutura do ambiente industrial em que a firma compete (<i>i.e.</i> estrutura do mercado)	. Mudança de nome: de <i>Business Policy</i> para Administração Estratégica Modelo das Cinco Forças (Porter, 1980): . Aspectos da estrutura de uma indústria . Avaliação da atratividade da indústria . Análise de competidores . Formulação de estratégias apropriadas à estrutura . Estratégias genéricas: liderança em baixo custo, diferenciação e foco
-----------------	--	---	---	------------------	---	---	---

Fonte: Elaborada pelos autores.

(continua)

Gênese	Perspectiva	Trabalhos principais	Fundamento(s) teórico(s)	Fatores explicativos enfatizados	Exemplo(s) de fator(es) enfatizado(s)	Determinante(s) do(s) fator(es) enfatizado(s)	Contribuições para a disciplina
Anos 70	Grupos Estratégicos (GE)	. Caves e Porter (1977) . Hatten e Schendel (1977) . Hunt (1972) . Newman (1978) . Porter (1979, 1980)	OI (Dissertações de Harvard e de Purdue)	Fronteiriços: referentes à relação entre firma e ambiente externo	Conduta estratégica da firma na indústria (<i>i.e.</i> adesão a grupo estratégico)	Estrutura interna à indústria: barreiras de mobilidade entre grupos (<i>e.g.</i> economias de escala, diferenciação de produto ou rede de distribuição)	. Visão da heterogeneidade interna às indústrias . Dinâmica dos grupos estratégicos (relevância da conduta, e não apenas do ambiente) . Efeitos da presença de grupos estratégicos no desempenho da indústria . Estudos da percepção cognitiva gerencial relacionada a grupos estratégicos . Teoria de identidade de grupos estratégicos . Perspectiva evolucionária dos ecologistas organizacionais

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Jonathan Simões Freitas, Júlia Araújo Tiso Mudrik, Paulo Vítor Guerra, Lin Chih Cheng, Carlos Alberto Gonçalves

Anos 70	Liderança Estratégica (LE)	<ul style="list-style-type: none"> . Child (1972) . Kotter (1982) . Mintzberg (1973) . Hambrick e Mason (1984) 	<ul style="list-style-type: none"> . Fayol (1949) . Barnard (1938) . March e Simon (1958) . Selznick (1957) . Porter (1980) . VBR 	Internos à firma	Recurso "liderança estratégica"	<p>Atributos pessoais:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Quadro de referência . Experiências . Educação . <i>Background</i> funcional . Cognitiones . Valores <p>Atributos grupais:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Tamanho . Composição 	<ul style="list-style-type: none"> . Relação entre características da liderança e estratégia e estrutura organizacional . Teoria da escolha estratégica (Child, 1972) . Teoria dos altos escalões (<i>upper echelons</i>) (Hambrick & Mason, 1984) . <i>Managerial Discretion</i>: latitude de ação gerencial . Teoria da decisão estratégica³
---------	----------------------------	--	---	------------------	---------------------------------	--	--

Fonte: Elaborada pelos autores.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Jonathan Simões Freitas, Júlia Araújo Tiso Mudrik, Paulo Vítor Guerra, Lin Chih Cheng, Carlos Alberto Gonçalves

(continua)

Gênese	Perspectiva	Trabalhos principais	Fundamento(s) teórico(s)	Fatores explicativos enfatizados	Exemplo(s) de fator(es) enfatizado(s)	Determinante(s) do(s) fator(es) enfatizado(s)	Contribuições para a disciplina
Anos 70	Economia Organizacional: Economia dos Custos de Transação (ECT)	Williamson (1975, 1985)	. Coase (1937) . Simon (1945) . OI	Fronteiriços: referentes à relação entre firma e ambiente externo	Gestão das fronteiras da firma (por mecanismos de governança, definindo modos de transação – mercado, hierarquia ou híbrido)	Custos de transação (pressupondo racionalidade limitada e oportunismo, incerteza, "números pequenos" e especificidade de ativos) somados aos custos de produção	. Razão para a existência das firmas Análises da: . adoção da estrutura multidivisional (<i>i.e.</i> Forma M) . forma híbrida de organização (<i>e.g.</i> <i>joint ventures</i> , <i>franchising</i> e licenciamento) . estratégia internacional (<i>e.g.</i> modos de entrada ou operação)
Anos 70 (final)	Economia Organizacional: Teoria da Agência (TA)	. Fama (1980) . Fama e Jensen (1983) . Jensen e Meckling (1976)	. Alchian & Demsetz (1972) . Berle e Means (1932) . Coase (1937) . OI	Internos à firma	Gestão (por mecanismos de governança) dos conflitos de agência originados pela separação entre propriedade e controle	Relações contratuais, envolvendo racionalidade limitada, oportunismo e busca pelo interesse próprio	. Visão da firma como um nexo de contratos Análises da: . Diversificação . Governança corporativa . Inovação corporativa

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Jonathan Simões Freitas, Júlia Araújo Tiso Mudrik, Paulo Vítor Guerra, Lin Chih Cheng, Carlos Alberto Gonçalves

Anos 80	Dinâmica Competitiva: competição multiponto (ou multimercado)	. Karnani e Wernerfelt (1985) . Porter (1980, 1985)	. OI – teoria de oligopólio, principalmente . Porter (1980)	Fronteiriços: referentes à relação entre firma e ambiente externo	Interação competitiva dinâmica	. Similaridade estratégica . Contato em multimercados	. Dinamicidade das estratégias de uma firma . Dependência da estratégia de outras firmas . Relações entre similaridade estratégica, intensidade de rivalidade e contato em multimercados
---------	---	--	--	---	--------------------------------	--	--

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Jonathan Simões Freitas, Júlia Araújo Tiso Mudrik, Paulo Vítor Guerra, Lin Chih Cheng, Carlos Alberto Gonçalves

(conclusão)

Gênese	Perspectiva	Trabalhos principais	Fundamento(s) teórico(s)	Fatores explicativos enfatizados	Exemplo(s) de fator(es) enfatizado(s)	Determinante(s) do(s) fator(es) enfatizado(s)	Contribuições para a disciplina
Anos 80	Visão Baseada em Recursos (VBR)	<ul style="list-style-type: none"> . Barney (1991) . Conner (1991) . Prahalad e Hamel (1990) . Wernerfelt (1984) 	<ul style="list-style-type: none"> . Andrews (1971) . Ansoff (1965) . Chandler (1962) . Penrose (1959) . Selznick (1957) Dissertações: <ul style="list-style-type: none"> . Barlett (1979) . Doz (1976) . Ghoshal (1986) . Prahalad (1975) 	Internos à firma	Recursos e capacidades idiossincráticos da firma	Modelo VRIO (Barney, 1991) e extensões	<ul style="list-style-type: none"> . Inter-relacionamento dinâmico entre recursos . Liderança Estratégica (LE) . Capacidades Dinâmicas – CD (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) . Visão Baseada em Conhecimento (VBC)
Anos 90	Dinâmica Competitiva: estudos de ação-reação de competidor	Revisados por Grimm e Smith (1997)	OI – teoria dos jogos e teoria de oligopólio, principalmente	Fronteiriços: referentes à relação entre firma e ambiente externo	Interação competitiva dinâmica	<ul style="list-style-type: none"> . Capacidade de resposta . Comportamento do competidor (análise e dependência) . Rivalidade 	<ul style="list-style-type: none"> . Explicação da natureza dinâmica e interativa da competição entre firmas . Modelo de Chen (1996): integração das perspectivas <i>outside-in</i> e <i>inside-out</i> para análise da interação competitiva

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Jonathan Simões Freitas, Júlia Araújo Tiso Mudrik, Paulo Vítor Guerra, Lin Chih Cheng, Carlos Alberto Gonçalves

Anos 90	Visão Baseada em Conhecimento (VBC)	<ul style="list-style-type: none"> . Kogut e Zander (1992) . Zander e Kogut (1995) . Spender e Grant (1996) 	<ul style="list-style-type: none"> . VBR . Polanyi (1966) 	Internos à firma	Recurso "conhecimento" (<i>i.e.</i> depositório de conhecimento da firma)	<ul style="list-style-type: none"> . Características do conhecimento (tácito, socialmente complexo) . Conhecimento preexistente . Capacidade organizacional de criação 	<ul style="list-style-type: none"> . Revisão das abordagens contratuais (pela proposição de que a firma supera o mercado) . Noção de capacidade de absorção (<i>i.e. absorptive capacity</i>) . Processo de criação de conhecimento . Meta-aprendizagem e capacidades dinâmicas
---------	-------------------------------------	--	---	------------------	--	---	---

Se o critério de proximidade teórica dá margem a essas complicações, a ordenação por década de gênese da perspectiva é relativamente mais consensual. Afinal, a origem de uma perspectiva está associada, de forma razoavelmente direta, à data das publicações pioneiras na promoção da nova abordagem. Assim, como há considerável concordância quanto aos trabalhos principais de cada perspectiva e como não há dúvidas sobre as respectivas datas de publicação, essa forma de sequenciamento reduz, em princípio, um pouco da possível arbitrariedade nas ordenações propostas.

Por outro lado, a percepção do inter-relacionamento entre áreas originadas em diferentes décadas mas comumente classificadas como teoricamente similares pode ficar prejudicada, como ocorreu, por exemplo, com o distanciamento visual entre as duas perspectivas relativas à Dinâmica Competitiva, geralmente agrupadas e consideradas uma ramificação da OI – assim como o são o *Framework* Estrutura-Condução-Desempenho (E-C-D) e a área de Grupos Estratégicos, GE (e.g. HERRMANN, 2005; HOSKISSON *et al.*, 1999; MELLAHI; SMINIA, 2009). Os campos na Figura 1 relativos aos “fundamento(s) teórico(s)” de cada perspectiva, entretanto, podem amenizar essa limitação da forma de construção da representação apresentada, dando indicativos de perspectivas similares em termos de seus embasamentos teóricos (c.f. NERUR *et al.*, 2007; RAMOS-RODRÍGUEZ; RUÍZ-NAVARRO, 2004).

Outra observação importante refere-se ao fato de que, apesar de o sequenciamento ter sido feito pela ordem crescente das décadas de gênese das perspectivas, internamente a uma determinada década essa ordenação não foi necessariamente observada. O *Framework* E-C-D, por exemplo, apesar de ter sua gênese no final dos anos 1970 (e início dos anos de 1980), foi colocado em posição antecedente a todas as demais perspectivas dessa década. Essa escolha de representação visou, também, facilitar a compreensão das interdependências teóricas entre as perspectivas – afinal, o E-C-D, em particular, e a OI (em que se baseia), em geral, foram alguns dos principais alicerces teóricos do desenvolvimento das demais perspectivas dos anos de 1970 (FERREIRA *et al.*, 2016; HERRMANN, 2005; HOSKISSON *et al.*, 1999; NERUR *et al.*, 2007; RAMOS-RODRÍGUEZ; RUÍZ-NAVARRO, 2004).

Por fim, é interessante notar que novas linhas de pesquisa de recente relevância no ambiente acadêmico – *e.g.* a abordagem das Capacidades Dinâmicas, CD (TEECE *et al.*, 1997) – não foram suficientemente abordadas nos artigos levantados para permitirem o preenchimento de uma linha distinta na Figura 1 (excetuando-se a VBC). Na maioria dos trabalhos, a CD foi representada como uma derivação da VBR (*e.g.* GUERRAS-MARTÍN *et al.*, 2014).

Assim, esta última consideração sobre a estrutura analítica proposta diz respeito à sua limitação quanto à representação de vertentes teóricas de proeminência recente na pesquisa de conteúdo de estratégia, pela falta de informações suficientes, nos trabalhos revisados, para configurar essas linhas de pesquisa como distintas perspectivas⁴. Pesquisas importantes em empreendedorismo estratégico (*c.f.* FERREIRA *et al.*, 2016; HITT; IRELAND; CAMP; SEXTON, 2001) e em fracasso organizacional (*e.g.* WILKINSON; MELLAHI, 2005), por exemplo, não foram nem incluídas na representação.

2.1 Análises

De qualquer forma, diante desse quadro de referência incompleto (mas consideravelmente consensual entre os autores dos artigos incluídos na revisão) acerca do desenvolvimento e do estado atual das teorias concebidas a partir do *mainstream* da administração estratégica, algumas análises interessantes são propostas, visando, dentre outros objetivos, elucidar a dinâmica evolutiva subjacente à emergência dessas perspectivas. Nesse sentido, Hoskisson *et al.* (1999) e Guerras-Martín *et al.* (2014), por exemplo, enfocam os dados representados na quinta coluna da Figura 1 (da esquerda para direita) para argumentarem que, assim como ocorre no movimento de um pêndulo, a teoria na pesquisa de conteúdo saiu de uma ênfase em fatores explicativos internos à firma para um destaque dos fatores externos, retornando, posteriormente, ao estado inicial, com o enfoque intraorganizacional. Daí a questão levantada no início do artigo: “O campo de administração estratégica voltou às suas raízes de forma similar ao balançar de um pêndulo?” (HOSKISSON *et al.*, 1999, p. 418, tradução nossa).

Mais sofisticada que a abordagem de Hoskisson *et al.* (1999), a análise realizada por Herrmann (2005) representa a evolução da teoria na pesquisa de conteúdo por meio de uma analogia com a perspectiva evolucionária de mudança tecnológica, como sintetizado no resumo do artigo:

Na indústria, inovações radicais, ou descontinuidades tecnológicas, iniciam eras de fermentação que terminam quando um padrão consensualmente aceito, ou *design* dominante, começa uma era de mudança incremental. Em administração estratégica, a definição inicial de estratégia iniciou uma era de fermentação (...) a qual alcançou um ponto de maturidade com o desenvolvimento de um modelo amplamente aceito para a análise de uma indústria e a definição de estratégias genéricas. [A Visão-Baseada em Recursos] criou uma nova era de fermentação (...). [Agora] Um novo período (...) impõe sobre os pesquisadores e praticantes uma necessidade imperativa de conceber novos *designs* dominantes (HERRMANN, 2005, p. 111, colchetes acrescentados, tradução nossa).

De forma complementar às análises precedentes, Mahoney e McGahan (2007) resumem alguns aprendizados básicos da pesquisa de “estratégia-como-conteúdo” ao longo de seu desenvolvimento histórico:

- Contexto e estrutura importam: a heterogeneidade no desempenho de firmas não pode ser plenamente explicada sem a inclusão da estrutura ambiental (*i.e.* externa à firma) como fator explicativo;
- Interação competitiva importa: a heterogeneidade no desempenho de firmas não pode ser plenamente explicada sem a inclusão das interações competitivas (*i.e.* com outras firmas) como fator explicativo;
- Comportamento de firma é complicado: a compreensão das dimensões internas à firma exige a complementação das abordagens econômicas tradicionais pela inclusão de perspectivas sociológicas e psicológicas;
- Liderança e administração são habilidades distintivas e cruciais para o desempenho da firma: a heterogeneidade no desempenho de firmas não pode ser plenamente explicada sem a inclusão dos indivíduos e grupos de liderança (bem como de suas habilidades gerenciais) como fatores explicativos;
- Firmas existem em múltiplos níveis: a heterogeneidade no desempenho de firmas não pode ser plenamente explicada sem a inclusão de instituições (além do mercado) como fatores explicativos.

Por fim, em praticamente todos os artigos revisados são feitas inferências acerca das tendências e demandas teóricas para a continuação da evolução dessa vertente de pesquisa. Em suma, as abordagens apontadas como promissoras para pesquisa são, essencialmente, aquelas que enfatizam as capacidades de obtenção de informações valiosas, de criação de conhecimento, de aprendizagem dinâmica e de inovação, bem como a interação competitiva em nível global, como os principais fatores explicativos da heterogeneidade de desempenho das firmas (*e.g.* FERREIRA *et al.*, 2016; KENWORTHY; VERBEKE, 2015; MAHONEY; MCGAHAN, 2007; MELLAHI; SMINIA, 2009). Dentre essas abordagens, destacam-se: a VBR (e a VBC, em especial)⁵, a CD⁶, a pesquisa em estratégia global⁷ e a chamada “Organização Estratégica”⁸.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desta breve revisão das teorias em AE, constatou-se que duas correntes de pesquisa principais se estabeleceram na área: a de conteúdo de estratégia; e a de processo de estratégia. Ambas se reconciliam pelo objetivo comum de explicar a heterogeneidade de desempenho das firmas. No entanto, enquanto na pesquisa de conteúdo ênfase é dada aos temas estratégicos (*e.g.* aquisição, verticalização, internacionalização) que levam a diferenças de sucesso, na de processo é a maneira com que as organizações chegam a realizar suas estratégias o fator explicativo ressaltado.

As teorias desenvolvidas a partir da pesquisa de conteúdo de estratégia são vistas como o *mainstream* da área e podem ser sintetizadas em termos de diferentes perspectivas que se estabeleceram ao longo das últimas décadas, as quais se distinguem, mais claramente, pelas considerações acerca da localização da fonte de vantagens competitivas sustentáveis: se externa, fronteira ou interna em relação aos limites da firma. A partir do desenvolvimento dessas abordagens, uma visão mais ampla dos fatores explicativos comumente enfatizados foi construída.

A noção de “estrutura”, por exemplo, deixou de ser limitada a “processos gerenciais” e a “estrutura organizacional e industrial” (como ocorria nas perspectivas iniciais) e passou a incorporar novos tipos de estruturas ambientais (*e.g.* contexto institucional global, grupos estratégicos nas indústrias) e internas às firmas (*e.g.* estrutura de recursos – incluindo intangíveis e socialmente complexos). Semelhantemente, a compreensão de “estratégia” foi ampliada, deixando de estar relacionada apenas à adequação à estrutura ambiental e passando a incluir, por exemplo, escolhas estratégicas, interações dinâmicas competitivas com outras firmas e estratégias de governança para gestão de transações e de conflitos de agência.

Em suma, para lidar com a heterogeneidade de desempenho das firmas, fatores inicialmente considerados homogêneos nas análises (*e.g.* ambientais: grupos de firmas de uma indústria; organizacionais: recursos) foram gradativamente passando à qualidade de heterogêneos, ampliando, assim, as fontes possíveis de diferenciação competitiva entre as

organizações e propiciando uma configuração multiparadigmática da teoria em conteúdo de estratégia.

A centralidade do binômio estrutura-estratégia nas articulações conceituais propostas permaneceu, contudo, uma constante, refletindo a arraigada concepção do desempenho como resultante de uma combinação dual de determinismo estrutural e voluntarismo individual e grupal dos responsáveis pela estratégia nas organizações, corroborando o ponto de vista que atribui destacada influência às variantes da teoria da estruturação no campo da AE (POZZEBON, 2004).

Nesse sentido, no entanto, a relação entre estruturas externas e internas à firma e o desenvolvimento de estratégia ao longo do tempo não é abordada satisfatoriamente pela pesquisa de conteúdo. É precisamente a investigação dessa relação, porém, o objetivo principal da pesquisa de processo em AE.

Portanto, uma nova revisão bibliográfica, a partir da qual sejam comparadas e contrastadas as perspectivas de trabalhos cujo propósito principal foi revisar a literatura específica da corrente de processo de estratégia (*e.g.* ELBANNA, 2006; HUTZSCHENREUTER; KLIENDIENST, 2006; SMINIA, 2009), poderá complementar o presente artigo. Essa complementaridade poderá contribuir, no plano teórico, para a visualização de alternativas para atendimento do apelo, ainda em vigor, por uma maior integração da pesquisa de conteúdo com a de processo: “Tradicionalmente, a pesquisa de processo relacionou características do processo (enquanto a pesquisa de conteúdo relacionou diferentes tópicos estratégicos) aos resultados organizacionais. É tempo, no entanto, de romper com essa divisão. Combinar as pesquisas de processo e de conteúdo poderia levar às melhores práticas para a combinação de processos com questões estratégicas” (HUTZSCHENREUTER; KLIENDIENST, 2006, p. 707, tradução nossa).

Nesse sentido, espera-se que este trabalho, ao sintetizar o desenvolvimento teórico da corrente de conteúdo de estratégia, enquanto o *mainstream*, tenha contribuído para dar um primeiro passo nessa direção.

THEORETICAL PERSPECTIVES OF THE STRATEGIC MANAGEMENT MAINSTREAM: A META-SYNTHESIS

ABSTRACT

In the last decade, many articles were published in order to review the development of strategic management (SM) research. These papers recognize the inquiry about the underlying causes for performance differences between firms as a distinctive motivation of SM. The research strand called “strategy content” is identified as the mainstream and it emphasizes substantive aspects (*i.e.* kinds of structures and strategies) in explaining firm performance heterogeneity. In fact, there is a clear convergence between these articles in what refers to the theoretical evolution of this important strand of inquiry. Nevertheless, none of these works provides a synthesis of this convergent pattern by its own. The aim of this paper is to synthesize this implicitly shared view of the SM mainstream’s theoretical development, reflecting upon the main shifts that took place. Thus, it is proposed a framework based on SM literature reviews to characterize the main theoretical perspectives of the strategy-as-content research strand and to ground analyses about its evolution in the last decades. For each perspective, the framework identifies most important bibliographies, main constructs used to explain differences in firm performance, as well as the most important theoretical contributions. Patterns in the mainstream theoretical development are also discussed and promising research avenues are highlighted. We expect that this paper may contribute both to better inform strategy-makers about what, in synthesis, may influence the performance of their firms and to provide a structure for new researchers entering the field to define the theoretical platform of their research efforts.

Keywords: Strategic Management. Mainstream. Theoretical Perspectives.

NOTAS EXPLICATIVAS

¹ O levantamento bibliográfico realizado neste trabalho concentrou-se em artigos focados na revisão da área de Administração Estratégica como um todo (*i.e.* não de tópicos específicos dessa área) e publicados em periódicos indexados na seletiva base de dados *Web of Science* – a qual indexa apenas os periódicos de maior impacto em suas respectivas áreas. Esse recorte foi adotado a fim de se obter uma meta-síntese dos artigos de revisão (*c.f.* GRANT; BOOTH, 2009) potencialmente mais influentes no discurso internacional desse campo de pesquisa.

² *I.e.*, no que diz respeito a referências bibliográficas de artigos classificados como artigos de revisão na *Web of Science*, uma vez que, no que se refere a livros (ou capítulos de livros), há generalizada citação de Rumelt, Schendel e Teece (1994), e referência a Bowman, Singh e Thomas (2002). Neste trabalho, prioridade é dada, entretanto, aos artigos publicados em periódicos, por passarem por processos de revisão acadêmica anteriormente à publicação e por tenderem a ter o maior impacto no campo de AE (PODSAKOFF *et al.*, 2005). Alternativamente, para uma recente revisão da pesquisa em AE baseada predominantemente em livros clássicos da área, veja Gonçalves *et al.* (2009).

³ Igualada à pesquisa de processo de estratégia em Hoskisson *et al.* (1999).

⁴ Assumindo-se a caracterização (de uma vertente teórica) em todas as dimensões explicitadas na Figura 1 como condição necessária (embora não necessariamente suficiente) para a definição de uma perspectiva na corrente de “estratégia-como-conteúdo”.

⁵ Ver Lockett, Thompson e Morgenstern (2009) para uma abrangente revisão da literatura acadêmica fundamental relacionada.

⁶ Ver Ambrosini e Bowman (2009) para uma abrangente revisão da literatura acadêmica fundamental relacionada.

⁷ Ver Peng e Pleggenkuhle-Miles (2009) para uma abrangente revisão da literatura acadêmica fundamental relacionada.

⁸ A qual inclui o ambiente institucional amplo (e não somente industrial) como fator explicativo da heterogeneidade de desempenho das firmas (ver Mahoney & McGahan, 2007).

REFERÊNCIAS

ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs and economic organization. **American Economic Review**, 62, 777-795. 1992.

AMBROSINI, V. e BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, 11(1), 29–49, 2009.

ANDREWS, K. **The concepts of corporate strategy**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. New York: McGraw Hill, 1965.

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

BAIN, J. S. **Industrial organization**. 2. Ed. New York: Wiley, 1968.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17, 99-120. 1991.

BARTLETT, C.A. **Multinational structural evolution: the changing decision environment in international divisions**. Tese de doutorado, Harvard Business School, Cambridge, MA, EUA, 1979.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The modern corporation and private property**. New York: MacMillan, 1932.

BOWER, J.L. **Managing the Resource Allocation Process**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970.

BOWMAN, E.H., SINGH, H. e THOMAS, H. The domain of strategic management: history and evolution. In: PETTIGREW, A., THOMAS H. e WHITTINGTON, R. (Eds). **Hanbook of strategy and management**. London: Sage, 2002, pp. 31-52.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. Oxford University Press: Oxford, 1961.

CAVES, R. E.; PORTER, M. E. From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. **Quarterly Journal of Economics**, 91, 241-261. 1977.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHEN, M. J. Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. **Academy of Management Review**, 21, 100-134. 1996.

CHILD, J. Organization structure, environment, and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, 6, 1-22. 1972.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, 4, 386-406. 1937.

CONNER, K. An historical comparison of resource-based logic and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm here? **Journal of Management**, 17, 121-154. 1991.

CUMMINGS, S.; DAELLENBACH, U. A guide to the future of strategy? The history of Long Range Planning. **Long Range Planning**, 42, 234-263. 2009.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Jonathan Simões Freitas, Júlia Araújo Tiso Mudrik, Paulo Vítor Guerra, Lin Chih Cheng, Carlos Alberto Gonçalves

DOZ, Y.L. **National policies and multinational management**. Tese de doutorado, Harvard Business School, Cambridge, MA, EUA, 1976.

ELBANNA, S. Strategic decision-making: process perspectives. **International Journal of Management Reviews**, 8, 1-20. 2006.

FAMA, E. F. Agency problems and the theory of the firm. **Journal of Political Economy**, 88, 288-307. 1980.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, 26, 301-325. 1983.

FAYOL, H. **General and industrial management**. New York: Pitman, 1949.

FERREIRA, J. J.; FERNANDES, C. I.; RATTEN, V. A co-citation bibliometric analysis of strategic management research. **Scientometrics**, 109, 1-32. 2016.

FURRER, O.; THOMAS, H.; GOUSSEVSKAIA, A. The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. **International Journal of Management Reviews**, 10(1), 1-23. 2008.

GHOSHAL, S. **The innovative multinational: a differentiated network of organizational roles and management processes**. Tese de doutorado, Harvard Business School, Cambridge, MA, EUA, 1986.

GONÇALVES, C.A., MUNIZ, R.M., FREITAS, J.S. e CHENG, L.C. Modelo para avaliação de desempenho organizacional: uma proposta para orientação da pesquisa entre Brasil e União Européia na área de estratégia. In Silva, J.R. & Barbosa, A.C.Q. (Eds). **Estado, Empresas e Sociedade: um Mosaico Luso-Brasileiro**. Lisboa: Edições Colibri: 2009, pp. 65-102.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Jonathan Simões Freitas, Júlia Araújo Tiso Mudrik, Paulo Vítor Guerra, Lin Chih Cheng, Carlos Alberto Gonçalves

GRANT, M. J.; BOOTH, A. A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. **Health Information and Libraries Journal**, 26 (2), 91-108, 2009.

GRIMM, C. M.; SMITH, K. G. **Strategy as action: industry rivalry and coordination**. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1997.

GUERRAS-MARTÍN, L. A.; MADHOK, A.; e MONTORO-SÁNCHEZ, A. M. The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. **Business Research Quarterly**, 17, 69-76, 2014.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, 9, 193-206. 1984.

HATTEN, K. J.; SCHENDEL, D. E. Heterogeneity within an industry. **Journal of Industrial Economics**, 10, 399-411. 1977.

HERRMANN, P. Evolution of strategic management: the need for new dominant designs. **International Journal of Management Reviews**, 7, 111-130. 2005.

HITT, M.A.; IRELAND, D.R.; CAMP, S.M.; SEXTON, D.L. Guest editors' introduction to the special issue: strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic Management Journal**, 22, 479-491. 2001.

HOSKISSON, R.E.; HITT, M.A.; WAN, W.P.; YIU, D. Theory and research in strategic management: swings of pendulum. **Journal of Management**, 25, 417-456. 1999.

HUNT, M. S. **Competition in the major home appliance industry, 1960-1970**. Tese de Doutorado, Harvard Business School, Cambridge, MA, EUA, 1972.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Jonathan Simões Freitas, Júlia Araújo Tiso Mudrik, Paulo Vítor Guerra, Lin Chih Cheng, Carlos Alberto Gonçalves

HUTZSCHENREUTER, T.; KLEINDIENST, I. Strategy-process research: what have we learned and what is still to be explored. **Journal of Management**, 32, 673-720. 2006.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, 3, 305-360. 1976.

KARNANI, A.; WERNERFELT, B. Multiple point competition. **Strategic Management Journal**, 6, 87-96. 1985.

KENWORTHY, T. P.; VERBEKE, A. The future of strategic management research: Assessing the quality of theory borrowing. **European Management Journal**, 33, 179-190. 2015.

KHALIFA, A.S. The “strategy frame” and the four Es of strategy drivers. **Management Decision**, 46(6), 894-917. 2008.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, 3, 383-397. 1992.

KOTTER, J. P. **The general managers**. New York: Free Press, 1982.

LAWRENCE P.; LORSCH, J. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Irwin: Homewood, IL, 1967.

LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R.; GUTH, W. D. **Business policy: text and case** (rev. ed.). Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1965/1969.

LOCKETT, A., THOMPSON, S. e MORGENSTERN, U. Reflections on the development of the RBV. **International Journal of Management Reviews**, 11(1), 9-28, 2009.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Jonathan Simões Freitas, Júlia Araújo Tiso Mudrik, Paulo Vítor Guerra, Lin Chih Cheng, Carlos Alberto Gonçalves

MAHONEY, T.J.; MCGAHAN, A.M. The field of strategic management within the evolving science of strategic organization. **Strategic Organization**, 5(1), 79-99. 2007.

MARCH, J. C.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MASON, E. S. Price and production policies of large scale enterprises. **American Economic Review**, 29, 61-74. 1939.

MELLAHI, K.; SMINIA, H. Guest Editors' Introduction: The frontiers of strategic management research. **International Journal of Management Reviews**, 11(1), 1-7. 2009.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

NAG, R.; HAMBRICK, D.C.; CHEN, M-J. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. **Strategic Management Journal**, 28, 935-955. 2007.

NERUR, S.P.; RASHEED, A.A.; NATARAJAN, V. The intellectual structure of the strategic management field: an author co-citation analysis. **Strategic Management Journal**, 29, 319-336. 2008.

NEWMAN, H. Strategic groups and the structure-performance relationship. **Review of Economics and Statistics**, 60, 417-427. 1978.

PENG, M.W. e PLEGGENKUHLE-MILES, E.G. Current debates in global strategy. **International Journal of Management Reviews**, 11(1), 51-68, 2009.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Jonathan Simões Freitas, Júlia Araújo Tiso Mudrik, Paulo Vítor Guerra, Lin Chih Cheng, Carlos Alberto Gonçalves

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PETTIGREW, A.M. **The awakening giant: continuity and change in ICI**. Oxford: Basil Blackwell, 1985.

PHELAN, S.E.; FERREIRA, M.; SALVADOR, R. The first twenty years of the Strategic Management Journal. **Strategic Management Journal**, 23, 1161-1168. 2002.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., BACHRACH, D. G., & PODSAKOFF, N. P. The influence of management journals in the 1980s and 1990s. **Strategic Management Journal**, 26, 2005, pp. 473-488.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. New York: Anchor Day, 1966.

PORTER, M. E. The structure within industries and companies' performance. **Review of Economics and Statistics**, 61, 214-228. 1979.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: Free Press, 1985.

POZZEBON, M. The influence of a structurationist view on strategic management research. **Journal of Management Studies**, 41(2), 247-272. 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, 68 (3), 79-91. 1990.

PRAHALAD, C.K. **The strategic process in a multinational corporation.** Tese de doutorado, Harvard Business School, Cambridge, MA, EUA, 1975.

QUINN, J.B. **Strategies for change: logical incrementalism.** Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980.

RAMOS-RODRÍGUEZ, A-R.; RUÍZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. **Strategic Management Journal**, 25, 981-1004. 2004.

RUMELT, R.P., SCHENDEL, D.E. e TEECE, D.J. (Eds.) **Fundamental issues in strategy.** Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994.

SCHENDEL, D. E.; HOFER, C. W. **Strategic management: a new view of business policy and planning.** Boston: Little, Brown & Co, 1979.

SELZNICK, P. **Leadership in administration: A sociological interpretation.** New York: Harper & Row, 1957.

SIMON, H. A. **Administrative behavior.** New York: Macmillan, 1945.

SMINIA, H. Process research in strategy formation: theory, methodology, and relevance. **International Journal of Management Reviews**, 11(1), 97-125. 2009.

SPENDER, J. C.; GRANT, R. M. Knowledge and the firm: Overview. **Strategic Management Journal**, 17(Special Issue), 5-9. 1996.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Jonathan Simões Freitas, Júlia Araújo Tiso Mudrik, Paulo Vítor Guerra, Lin Chih Cheng, Carlos Alberto Gonçalves

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18, 509-533. 1997.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. McGraw-Hill: New York, 1967.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, 5, 171-180. 1984.

WILKINSON, A.; MELLAHI, K. Organizational failure introduction to the special issue. **Long Range Planning**, 38, 233-238. 2005.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**. New York: Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WOODWARD, J. **Industrial organization: theory and practice**. New York: Oxford University Press, 1965.

ZANDER, U.; KOGUT, B. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. **Organizational Science**, 6, p. 76-92, 1995.