

# CRISE EM ESTRATÉGIA: FRAGMENTAÇÃO, INTEGRAÇÃO OU SÍNTESE

## RESUMO

O campo da estratégia é repleto de prescrições e diretrizes concorrentes, cujo objetivo é alcançar performances de sucesso. Apesar do argumento de que, sob um ponto de vista acadêmico, deva-se buscar uma integração com maior vigor no campo da estratégia, este artigo defende que o verdadeiro progresso na área exige uma síntese. As tentativas de integração frequentemente conduzem a modelos teóricos, relativamente distantes dos problemas mais urgentes para a gestão estratégica. Para escapar a um dilema entre fragmentação e integração, são oferecidos diversos meios de se alcançar uma síntese. A síntese não busca desenvolver um paradigma único baseado em conceitos ou leis universais que abranja inteiramente o campo da gestão estratégica. Ao contrário, ela está ancorada em alguns conjuntos de problemas, especificamente na delimitação de fronteiras organizacionais, no desenvolvimento de competências dinâmicas, e na busca de configurações estratégicas viáveis. Esses são direcionamentos futuros essenciais para a síntese em estratégia.

**Henk W. Volberda**

Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam

**ABSTRACT** *The strategy field is replete with competing prescriptions and directives with regard to successful performance. Although integration should be pursued more vigorously from an academic standpoint, in this paper it is argued that real progress in the strategy field requires synthesis. Attempts at integration often lead to theoretical frameworks that are relatively disconnected from urgent problems in strategic management. In escaping this fragmentation–integration dilemma, several avenues for strategy synthesis are provided. Synthesis does not attempt to develop a single paradigm consisting of universal concepts and laws covering the entire strategic management field. Instead it is anchored in a few clusters of strategic management problems: drawing firm boundaries, developing dynamic capabilities, and finding viable strategy configurations. They are essential future directions in strategy synthesis.*

**PALAVRAS-CHAVE** Estratégia, fragmentação, integração, síntese em estratégia, paradigma, vantagem competitiva.

**KEY WORDS** *Strategy, fragmentation, integration, strategy synthesis, paradigm, competitive advantage.*

## INTRODUÇÃO

Na medida em que avançamos no século 21, a estratégia enfrenta momentos difíceis enquanto campo de estudos. Membros da comunidade acadêmica argumentam cada vez mais que os conceitos e ferramentas de análise que formaram a espinha dorsal do período de expansão da literatura de estratégia necessitam de uma reavaliação básica, para pavimentarem o caminho de chegada a novas idéias. Simultaneamente, ambientes competitivos e em processos de mudanças obrigam as companhias de quase todos os setores a reexaminarem suas estratégias. Há um consenso aparentemente crescente entre os gestores de que o caminho do sucesso futuro se afasta das prescrições estratégicas tradicionais, que defendem controle hierárquico, planejamento formal e análise industrial. Os gestores e os demais profissionais da área anunciam uma revolução estratégica como um novo marco para a excelência organizacional (Hamel, 2000). Além disso, a literatura de negócios, popular em gestão estratégica, está repleta de prescrições e de diretrizes concorrentes referentes a receitas de sucesso.

Apesar de todos os sinais de reflexão no campo da estratégia, há relativamente pouca acumulação teórica. Em vez de progresso, há uma aparente desilusão acadêmica em relação ao valor da literatura em estratégia. Nos ambientes competitivos atuais, os gestores têm se envolvido com experimentos estratégicos sem direcionamento teórico apropriado. Devemos, então, concluir que a estratégia está ultrapassada? Ou pior, que a questão-chave em gestão estratégica – nominalmente “por que algumas companhias obtêm melhores performances do que outras?” (Porter, 1991) – não pode ser respondida? Vantagens competitivas desaparecem continuamente, por meio da ação da competição, levando os competidores a altos patamares de concorrência e à necessidade acelerada de reação (D’Aveni, 1994; Kauffman, 1995). O que a estratégia tem a oferecer aos ambientes altamente competitivos? Apesar da carência de reavaliação das premissas propostas pelos modelos tradicionais, há unanimidade na área em relação à ne-

cessidade de um pensamento próprio para ambientes hipercompetitivos (Hamel e Prahalad, 1994; Porter, 1996; Hamel, 2000). Mas quais seriam as diretrizes inovadoras e promissoras para a estratégia? A teoria da complexidade? A teoria dos jogos? A hipercompetitividade? Teorias baseadas em conhecimento? Competitividade baseada em capacitações? Considerando a frequente movimentação dessas novas teorias e conceitos no campo da estratégia, podemos afirmar a ausência de continuidade na área. No entanto, em um campo pré-paradigmático como é a estratégia, o pluralismo (Mahoney, 1993) deve ser bem visto na medida em que teorias e conceitos de várias disciplinas relacionadas ou não à área têm expandido e enriquecido a base de conhecimento em gestão estratégica.

Apesar de valorizarmos esse pluralismo e seus efeitos no desenvolvimento e na evolução da gestão estratégica, concordamos com Schoemaker (2001): o momento atual é adequado para uma avaliação crítica acerca do valor que a fragmentação possa agregar. De acordo com a terminologia proposta por Pfeffer (1993), o campo de estratégia é como um jardim, com milhares de flores nascendo sem nenhum cuidado de jardinagem ou de qualquer outro tipo. Os problemas causados pela ausência de “poda” permeiam tanto o significado quanto a metodologia de pesquisa em gestão estratégica. O campo está além de um estágio classificatório (cf. Hamel e Prahalad, 1994), e parte de suas questões está em um estágio adequado para evoluir de forma balanceada.

## A BUSCA DE NOVAS PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

Nos últimos 40 anos, a gestão estratégica se estabeleceu como um campo legítimo de pesquisa e de práticas gerenciais (Shrivastava, 1986, p. 363). No curso evolutivo da pesquisa em estratégia (veja o Quadro 1), surgem perspectivas, em parte concorrentes e em parte suplementares (cf. Chaffee, 1985; Mintzberg *et al.*, 1998; Volberda e Elfring, 2001).

Quadro 1: Perspectivas em gestão estratégica.

CLÁSSICA	MODERNA	PÓS-MODERNA
Do topo para a base	Da base para o topo/ do topo para a base	Multiagente
Planejamento	Experimentação	Fazer sentido
Analítica	Incremental	Cognitiva
Racionalidade perfeita	Racionalidade local	Racionalidade substantiva

### Perspectivas clássicas em estratégia

A estratégia organizacional é vista historicamente como um planejamento integrado. As definições de estratégia organizacional citadas mais frequentemente são as proporcionadas por Andrews (1971) e Chandler (1962), e enfatizam conceitos como metas, alocação de recursos e, especialmente, os planos. Esses conceitos são elementos essenciais para a chamada “perspectiva clássica” em gestão estratégica (Chaffee, 1985), correspondente ao que outros autores chamam de abordagem de “planejamento” (Mintzberg, 1973), de abordagem “racional” (Peters e Waterman, 1982), de abordagem “racional compreensiva”, ou de abordagem “sinóptica” (Fredrickson, 1983). De acordo com as teorias clássicas, a estratégia é um processo de planejamento deliberado (formal), iniciado pela cúpula (hierárquico), baseado em análise industrial elaborada (racional) e focado no desenvolvimento de uma estratégia corporativa coesa e ambiciosa (consistente).

A perspectiva clássica se difunde ainda hoje na literatura sobre gestão estratégica, sendo a responsável pela fundação do próprio campo. Estratégia se tornou um curso básico na maior parte dos programas acadêmicos das principais escolas de Administração americanas; grandes empresas criaram departamentos de planejamento estratégico, e as consultorias estratégicas desenvolveram diversas técnicas e ferramentas de análise (por exemplo, a análise SWOT, a matriz BCG, o cenário de negócios GE, e o modelo 7S da McKinsey). Além de apresentar méritos claros, a perspectiva clássica em gestão estratégica também adicionou dogmas ao campo. Por exemplo, ela permanece até hoje sob a premissa de que um CEO possa desenvolver uma “es-

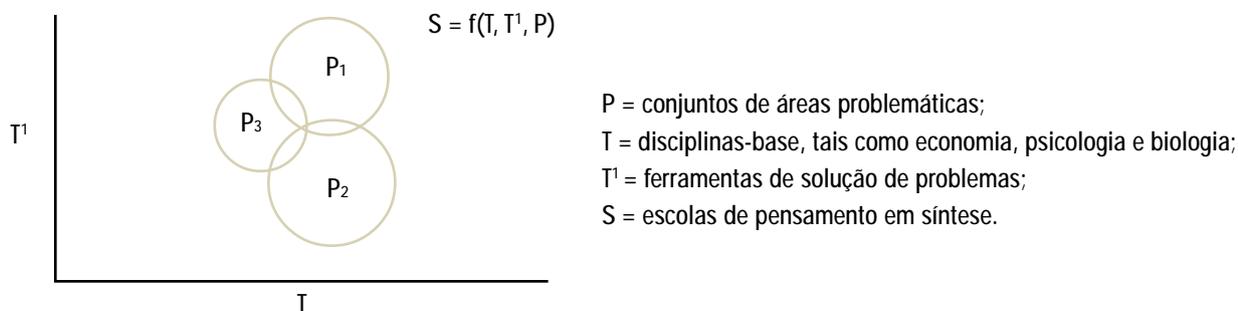
tratégia grandiosa” para sua empresa. Mintzberg e Waters (1985) demonstram, no entanto, que as estratégias nem sempre são formuladas de forma explícita, podendo emergir de iniciativas dos gestores das linhas de frente, da base para o topo. Ademais, Fredrickson e Mitchell (1984) demonstram que, em ambientes turbulentos, o planejamento é frequentemente insuficiente, conduzindo à rigidez. Os rituais de planejamento anual de uma empresa restringem seu potencial de inovação.

### Perspectivas modernas em estratégia

Como conseqüência do caráter insustentável das premissas normativas das perspectivas clássicas, as perspectivas modernas em gestão estratégica têm conquistado influência cada vez maior na disciplina (veja a Figura 1). De acordo com essas perspectivas, a estratégia é apresentada como um processo complexo, desconexo e desordenado, ao redor do qual se confrontam fatores concorrentes. Lindblom (1959), Mintzberg (1978) e Quinn (1980) contribuíram substancialmente para essa abordagem, desenvolvendo pesquisas descritivas em estratégia, em vez de pesquisas prescritivas. Suas contribuições estão amplamente fundadas no conceito de limitações cognitivas da racionalidade, apresentado anteriormente nos trabalhos de Herbert Simon e de James March (Simon, 1947; March e Simon, 1958).

Originalmente, foi Lindblom (1959) quem atestou que a criação de políticas governamentais é um processo incremental “híbrido” e distinto de uma perspectiva racional linear, uma vez que diversas subunidades representam uma proliferação desordenada de classificações sobre preferências e visões divergentes acerca das

Figura 1: Escolas de síntese em gestão estratégica.



Fonte: Volberda e Elfring, 2001

relações entre causa e efeito. Os argumentos de Lindblom foram amplamente sustentados por outros cientistas na área de gestão. Por exemplo, no artigo “Good managers don’t make policy decisions” (Bons gerentes não determinam políticas), considerado um divisor de águas na *Harvard Business Review*, Wrapp (1967) argumenta que incrementalismos desconexos também são encontrados em empresas. Anos mais tarde, Quinn (1980) concluiria que os incrementalismos “não racionais” fossem lógicos, em função da natureza iterativa própria às decisões estratégicas e da conseqüente necessidade de tomada e retomada de decisões.

### Perspectivas pós-modernas em estratégia

Algumas discussões acerca da natureza do incrementalismo ainda são contempladas pelas perspectivas modernas em gestão estratégica. O que conduz exatamente à adaptação? Como é que empresas pequenas, com recursos escassos, conseguem se adaptar com sucesso a mudanças competitivas, enquanto corporações gigantes, com diversos recursos e opções estratégicas, não conseguem? Aparentemente, opções estratégicas e recursos não são o suficiente para a adaptação.

A adaptação exige que os participantes sejam capazes de prover sentido aos ambientes em que estão inseridos, e entendam a que devam se adaptar. A realidade é definida por meio de processos de interação social em que as percepções são afirmadas, modificadas ou substituídas, em uma aparente congruência com as percepções alheias. Os padrões de representação estabelecem fundamentos para uma realidade organizada, que, por sua vez, produz efeitos na modelagem de representações futuras (Weick, 1979). A estratégia, de acordo com uma “perspectiva pós-moderna”, pode ser definida por esquemas estratégicos ou por modelos de referência, permitindo que a organização e o ambiente sejam compreendidos pelos *stakeholders* (cf. Chaffee, 1985, p. 93; Prahalad e Bettis, 1986; Johnson, 1987. Bettis e Prahalad, 1995).

A questão essencial para a gestão passa a ser então como desenvolver esquemas estratégicos adequados, possibilitando que a empresa crie ou a se adapte às mudanças competitivas. Smircich e Stubbart (1985) acreditam que as companhias possam expandir a capacidade de lidar com novas interpretações alterando esquemas sistematicamente. A gestão estratégica, de acordo com essa abordagem, envolve a criação e a manutenção de sistemas de significados compartilhados que facilitam a ação organizada.

## O DEBATE ENTRE DIFERENCIAÇÃO E INTEGRAÇÃO

A discussão entre as várias perspectivas em gestão estratégica evidencia, por um lado, a variabilidade e o pluralismo do campo. As empresas podem gerar fontes múltiplas de vantagem competitiva. De acordo com as perspectivas clássicas da estratégia, as fontes de vantagem competitiva são: planos claros, processos de planejamento superiores, e posicionamentos bem definidos para a empresa. De acordo com as perspectivas modernas em estratégia, habilidades diferenciadas de aprendizado e uma visão empreendedora são as fontes potenciais de vantagem competitiva, enquanto previsões de mercado diferenciadas e ricos mapas mentais são fontes de vantagem competitiva para as perspectivas pós-modernas. Por outro lado, as diversas perspectivas indicam uma fragmentação crescente no campo. Todas elas estão apoiadas em diferentes teorias e disciplinas-base. As idéias da estratégia clássica estão enraizadas nas teorias de sistemas, na cibernética, na teoria da contingência e na teoria das organizações industriais. As perspectivas modernas são derivadas de teorias evolucionistas, teorias comportamentais da agência, teorias de escolhas estratégicas e teorias de aprendizagem, enquanto as perspectivas pós-modernas são construídas principalmente sobre teorias cognitivistas, sobre a teoria da complexidade e sobre teorias de interação simbólica. Rouleau e Séquin (1995), Whittington (1993) e Mintzberg *et al.* (1998) desenvolveram classificações detalhadas para as perspectivas, chegando a conclusões similares.

Então, como proceder no campo da estratégia? Deveríamos buscar uma integração de forma mais vigorosa ou continuar expandindo a base de conhecimento em uma tendência pluralista? Qual seria o ponto de equilíbrio?

### Integração em linhas metodológicas

De acordo com Camerer (1985), a ausência de disciplina em metodologia na gestão estratégica gera uma fragmentação. O autor atesta que há muitos conceitos ambíguos, e que falta clareza nas definições. A distinção entre “estratégia” e “políticas” é muito vaga, por exemplo. O autor menciona também que as teorias e os instrumentos de verificação do campo raramente são testados ou comparados com teorias rivais. A maior parte das pesquisas em gestão estratégica é indutiva e predominantemente baseada em um pequeno número de estudos de casos. O resultado dessa base metodológica “fraca” é a falta de acumulação de conhecimento

no campo, havendo apenas substituições de teorias e de escolas de pensamento. Por essa razão, Camerer argumenta em favor de uma abordagem estritamente hipotético-dedutiva para a pesquisa em gestão estratégica, que, segundo ele, floresce melhor com base em teorias “robustas”, como a “teoria da agência”, a “teoria dos jogos”, a teoria das “organizações industriais” e a “teoria da decisão”.

Em comparação com Camerer, Teece (1990) argumentou que na gestão estratégica é possível haver progresso somente com o desenvolvimento de programas dominantes de pesquisa, como as tradicionais perspectivas das “forças competitivas” ou as perspectivas “baseadas em recursos”.

Enquanto Camerer opta por uma abordagem metodológica disciplinada e Teece por programas dominantes de pesquisa, Mahoney (1993) adota uma abordagem contrária e mais pragmática do pluralismo metodológico, sob o argumento de que “uma boa ciência é uma boa conversa”. De acordo com Mahoney, os autores supracitados empregam uma abordagem fortemente instrumental e excludente de percepções que não se enquadram nas teorias robustas ou nos programas dominantes de pesquisa. Além disso, as chamadas ciências robustas enfrentam freqüentemente os mesmos problemas que as demais, no sentido de que também apresentam conceitos ambíguos e pouco definidos. Em vez de focar critérios metodológicos universais, Mahoney defende a promoção da harmonização contínua entre as perspectivas rivais em gestão estratégica.

## SÍNTESE EM ESTRATÉGIA

De acordo com Shoemaker (2001), o campo da estratégia está além de um estágio classificatório, o que se evidencia pela explosão da pesquisa nas últimas décadas e pela rica pluralidade de conceitos, teorias e abordagens. Considerando esse estágio de desenvolvimento do campo da estratégia, o autor conclui que uma diferenciação maior seria, provavelmente, contraproducente para a coesão e o progresso do campo. Para escapar ao dilema entre diferenciação e integração, sugere-se uma abordagem de síntese. A síntese apresenta menor alcance do que a integração. Ela não procura desenvolver um paradigma único, que consista em conceitos e em leis universais que cubram totalmente o campo da gestão estratégica. Em vez disso, está ancorada em algumas áreas problemáticas da gestão estratégica, chamadas de escolas de síntese.

A fragmentação não se resolverá pela preferência por uma escola em detrimento de outra, mas pela síntese (Schendel, 1991). Um importante condutor para os esforços de síntese é o resultado da análise realizada por Whitley (1984) sobre as causas da fragmentação em campos como o da gestão estratégica. A síntese atua na integração dos três seguintes grupos de pesquisa: as disciplinas-base, o “corpo de conhecimento” da gestão estratégica e, finalmente, seus praticantes. Nesse contexto, a “síntese em estratégia” difere dos esforços de integração predominantes na gestão estratégica nos seguintes sentidos (veja a Figura 1):

- baseia-se em teorias de diversas disciplinas (T) com referências explícitas;
- está relacionada a um conjunto de áreas problemáticas (P) da gestão estratégica;
- desenvolve “ferramentas de solução de problemas” (T’) a partir de um conjunto de teorias selecionadas.

Em outras palavras, a síntese em estratégia é construída com base em várias disciplinas e em um conjunto de técnicas solucionadoras de problemas, para lidar com um grupo específico de problemas estratégicos.

## NOVAS DIREÇÕES PARA A SÍNTESE EM ESTRATÉGIA: DESLOCAMENTO DE FRONTEIRAS ORGANIZACIONAIS, COMPETÊNCIAS DINÂMICAS E CONFIGURAÇÕES ESTRATÉGICAS

Neste artigo, consideraremos três formas de síntese em estratégia como saídas para a crise no campo. As descrições nunca são absolutamente completas. A síntese está ancorada nos seguintes conjuntos de problemas da gestão estratégica: o desenho de limites organizacionais, o desenvolvimento de competências dinâmicas e a busca de configurações estratégicas viáveis (Volberda e Elfring, 2001). Acreditamos que esses sejam os direcionamentos futuros essenciais para a síntese em estratégia. Discutiremos, para cada uma das escolas apresentadas, suas principais questões, suas disciplinas de apoio e sua capacidade para solucionar problemas (veja o Quadro 2).

### A escola das fronteiras organizacionais

De acordo com a escola das fronteiras organizacionais, a estratégia é a decisão sobre os limites organizacionais, e se refere basicamente à forma de gerenciar a complexa linha que separa a empresa de seu ambien-

te. A questão de delimitar fronteiras empresariais se apóia em problemas de terceirização, parcerias, alianças, organizações virtuais e diversificação. A forma como uma empresa responde a esses desafios apresenta impacto direto em sua posição competitiva, sendo que essas questões estão diretamente relacionadas à criação de estratégias.

Muitas disciplinas fornecem questões à escola das fronteiras organizacionais, como a economia, a psicologia, a sociologia e a história. Entre as teorias que po-

dem ser constituintes da escola das fronteiras organizacionais, estão várias manifestações da economia de custos de transações, notoriamente destacada por Oliver Williamson (1985; 1996), da abordagem da dependência de recursos, originalmente desenvolvida por Pfeffer e Salancick (1978), das diversas abordagens sobre redes industriais (e.g. Axelsson e Easton, 1992), e também da abordagem da capacitação empresarial (Penrose, 1959; Langlois e Robertson, 1995). Certamente, a questão sobre limites da empresa é cen-

Quadro 2: Três formas de síntese em estratégia.

	ESCOLA DAS "FRONTEIRAS ORGANIZACIONAIS"	ESCOLA DAS "COMPETÊNCIAS DINÂMICAS"	ESCOLA DAS "CONFIGURAÇÕES"
Questões	<p>Onde desenhar a fronteira organizacional</p> <p>Como gerenciar os limites das fronteiras organizacionais</p>	<p>Com quem e como as empresas competem</p> <p>Como sustentam vantagem competitiva ao longo do tempo</p>	<p>Quais são as contingências</p> <p>Quais configurações estratégicas são efetivas</p> <p>Quais são as dimensões subordinadas às configurações estratégicas</p>
Disciplinas/ teorias base	<p>Teoria da agência (economia/ psicologia)</p> <p>Teoria dos custos de transação</p> <p>Organizações industriais</p> <p>Teorias de controle (sociologia)</p> <p>Teorias de tomada de decisão (psicologia)</p>	<p>Teoria da firma baseada em recursos (economia)</p> <p>Empreendedorismo (economia)</p> <p>Teorias sobre inovação (teoria organizacional)</p> <p>Teorias de aprendizado (comportamento organizacional)</p>	<p>Ciências Sociais</p> <p>História</p> <p>Modelos de equilíbrio (biologia)</p> <p>Teorias da catástrofe (matemática)</p>
Ferramentas solucionadoras de problemas	<p>Processo de suprimento de estratégias (Venkatesan, 1992)</p> <p>Cadeia de valor de Porter (1980)</p>	<p>Raízes da competitividade (Prahalad e Hamel, 1990)</p> <p>Matriz de Competências (Schoemaker, 1992)</p>	<p>Arquétipos (Miller e Friesen, 1980)</p> <p>Tipos estratégicos (Miles e Snow, 1978)</p> <p>Método FAR (Volberda, 1998)</p>
Novos direcionamentos	<p>Criação de estratégias</p> <p>Criação de valor agregado</p> <p>Construção de confiança</p> <p>Aprendizado sobre as fronteiras organizacionais</p>	<p>Co-evolução entre competências e competitividade</p> <p>Dimensões gerenciais das competências dinâmicas</p>	<p>Tipologias conceitualmente derivadas</p> <p>Taxonomias empiricamente baseadas</p> <p>Configurações como fontes de vantagem competitiva</p>

tral para a literatura gerencial. Por exemplo, a decisão entre desenvolver ou contratar é clássica em estratégia, e tem recebido atenção contínua dos autores da área como, por exemplo, a recente roupagem do problema sob a rubrica da “terceirização”. De maneira similar, a questão das fronteiras empresariais surge nas discussões sobre diversificação.

Quais ferramentas ou instrumentos foram desenvolvidos para auxiliar a análise das fronteiras organizacionais? A “cadeia de valor” de Porter (1985) pode ser vista como um plano de análise de alternativas à produção interna ou à contratação externa. Os protocolos de decisões integradas a modelos de desenvolvimento e contratação propostos por Venkatesan (1992) e por Quinn e Hilmer (1994) são método mais sofisticados em que se consolidam questões relevantes, assim como os prós e os contras. O “processo de suprimento estratégico” de Venkatesan e a ferramenta “cadeia de valor” de Quinn e Hilmer são desenvolvidos com base em projetos de pesquisa em terceirização. A percepção é de que as atividades empresariais devem ser divididas entre estratégicas e não estratégicas.

Os problemas da abordagem de estratégia *versus* operação, subordinados a ferramentas de escolha entre desenvolvimento e contratação, estão relacionados a características estáticas e formais. Recentemente têm se desenvolvido ferramentas dinâmicas. Em um artigo de Ring e Van de Ven (1994), desenvolve-se um modelo conceitual analítico das dinâmicas das relações interempresariais. Zajac e Olsen (1993) propõem um modelo similar, focalizando a dinâmica das relações cooperativas e propondo soluções para questões gerenciais fundamentais. O modelo pode ser útil para gestores envolvidos em processos de desenvolvimento e condução de relacionamentos com importantes grupos externos, como, por exemplo, os fornecedores.

### A escola das competências dinâmicas

A escola das competências dinâmicas considera a gestão estratégica como um processo de aprendizado coletivo, focado no desenvolvimento de capacitações distintas, difíceis de ser copiadas. A base teórica da escola das competências dinâmicas está amplamente apoiada nos trabalhos de Amit e Schoemaker (1993), Barney (1991), Prahalad e Hamel (1990), e Teece *et al.* (1997).

Quando os mercados passam por períodos instáveis, os recursos e competências empresariais representam, aparentemente, uma base mais apropriada para a formulação de estratégias do que o foco no cliente, tradi-

cionalmente associado à orientação mercadológica (Grant, 1996). Com base em habilidades desenvolvidas e recursos adquiridos, a empresa deve explorar competências distintas em diferentes mercados.

A base teórica da escola das competências dinâmicas é bastante diversa. Percepções, teorias e conceitos da economia (teoria da firma baseada em recursos, teorias de empreendedorismo e teoria da inovação), da psicologia (conceitos de aprendizagem e conceitos cognitivos), e da biologia, particularmente da ecologia populacional (dependência de caminhos e inércia), são utilizados para construir a sustentação dessa escola de síntese. A teoria da firma baseada em recursos (Penrose, 1959; Learned *et al.*, 1965) é considerada um ponto de partida para a construção da teoria. Uma estratégia escolhida é viável somente quando endereça uma competência distinta (Selznick, 1957). Essa nova abordagem procura desvendar uma caixa-preta ao definir a empresa como um pacote de recursos empresariais que podem levar a performances superiores. Apesar de a abordagem considerar originalmente apenas recursos físicos, verifica-se um deslocamento de interesses rumo a recursos intangíveis e a conhecimentos implícitos (cf. Itami, 1987; Quinn, 1992). Além da teoria da firma baseada em recursos, teorias empreendedoras e acerca da evolução e inovação também contribuem para essa escola (Schumpeter, 1934; Kirzner, 1973). As teorias evolucionistas atestam coerentemente que o desenvolvimento de habilidades é baseado na criação de rotinas para atividades existentes, conduzindo às chamadas “trajetórias naturais” (Nelson e Winter, 1982). Isso implica que o desenvolvimento de habilidades seja um processo incremental. Os fatores que determinam o processo incremental de aprendizado, como, por exemplo, a história da organização, seus investimentos prévios e suas estruturas cognitivas, são às vezes chamados de “dependência de caminhos” pela escola das competências dinâmicas. Além disso, essa escola de síntese em estratégia está firmemente ancorada em teorias de aprendizagem derivadas da psicologia. As teorias cognitivas também desempenham um papel nesse processo de desenvolvimento de capacidades. Novas oportunidades devem ser reconhecidas e diferentes níveis de aprendizado, identificados. Os aprendizados individuais e coletivos, assim como suas ligações, são importantes para a compreensão das habilidades das empresas em renovar suas competências.

Como as empresas conseguem identificar as competências-chave, desenvolvê-las e alavancá-las? A maio-

ria das ferramentas da escola das competências dinâmicas foi desenvolvida por áreas funcionais, focadas em capacidades como manufatura, relações com fornecedores e gestão de recursos humanos. No entanto, as ferramentas mais complexas são desenvolvidas de maneira mais ampla (Stalk *et al.*, 1992) e envolvem toda a cadeia de valor; como exemplos, temos a capacidade de desenvolvimento de produtos, a capacidade de produção acelerada e a inovação em processos. Prahalad e Hamel (1990) desenvolveram “as raízes da competitividade”, um modelo conceitual para a identificação de produtos-chave e de mercados-fins baseado em competências e capacitações fundamentais. De acordo com essa metáfora, as folhas e os frutos representam os serviços e produtos de uma empresa; os galhos constituem as unidades estratégicas de negócios, combinando produtos e serviços; o tronco representa os principais produtos. Finalmente, as raízes representam as capacidades ou competências-chave, que permitem à empresa sustentar os galhos já existentes e cultivar novos. Schoemaker (1992) também desenvolveu uma matriz de competências efetivas em diferentes cenários. O autor defende uma espécie de análise SWOT revisada, na qual forças e fraquezas estejam mais correlacionadas a ativos invisíveis e a competências-chave.

Enquanto os conceitos (recursos, capacidades e competências-chave) da escola de competências dinâmicas recebem atenção crescente dos gestores, o desenvolvimento de ferramentas práticas dessa escola ainda está no início. Apesar de diversas ferramentas terem sido desenvolvidas para identificar capacidades funcionais, as ferramentas de análise das competências estratégicas mais complexas são esparsas (Marino, 1996).

### A escola das configurações

A escola das configurações defende o entendimento do processo de mudança estratégica por meio de uma volta coletiva ao estágio de classificação (e.g. McKelvey, 1982; Greenwood e Hinings, 1988; Child, 1997), sendo essa uma preocupação teórica fundamental para a gestão estratégica. As questões-chave dessa escola são: a análise de contingências em que as configurações estratégicas sejam efetivas, e a definição de dimensões que expliquem a variedade das configurações estratégicas (Miller, 1996).

Há um foco emergente na incidência e na natureza das configurações estratégicas e das dinâmicas que controlam e estimulam o deslocamento de uma configuração a outra (Kimberly e Quinn, 1984; Pettigrew,

1985). Em uma perspectiva estática, o conceito de configuração deriva da idéia de que as organizações operam com uma quantidade limitada de configurações estruturais, estratégicas e ambientais (consistência interna e externa). De acordo com a terminologia de Miller e Friesen (1984), as configurações são compostas por elementos mútuos fortemente dependentes, de modo que a importância de cada um possa ser compreendida quando consideramos a configuração como um todo. Em uma perspectiva dinâmica, as configurações possuem *momentum* e inércia. Isso significa que a maior parte das mudanças ocorre dentro de uma configuração em vez de ocorrer entre tais configurações. Há continuidade nos direcionamentos ou evoluções alinhados a metas, estruturas, programas e expectativas. As organizações possuem inércia por serem enquadradas em arquétipos. Mudanças radicais ou relevantes ocorrerão apenas quando houver problemas importantes a serem enfrentados.

A escola das configurações possui uma longa tradição em estratégia e teoria organizacional. Entretanto, ela foi realmente desenvolvida pelos trabalhos de Khandwalla (1977), que proporcionaram uma categorização sistemática às dimensões relevantes, de Miller e Friesen (1980), que desenvolveram uma tipologia de arquétipos estratégicos, e certamente de Mintzberg (1973, 1978), que nos apresentou as formas estratégicas e as configurações organizacionais.

Em comparação a uma abordagem integrada de pesquisa, essa escola não demonstra interesse somente pela plausibilidade de certas configurações, mas também procura explicar trajetórias dinâmicas para as mudanças. Assim, o trabalho é baseado em ciências organizacionais socialmente orientadas, que, com o auxílio de tipos ideais, procuram explicar as variedades de estratégias e as configurações estruturais (cf. Weber, 1946; Perrow, 1986; Lammers, 1987). Ao mesmo tempo, a escola possui fortes raízes na história da Administração ao interpretar algumas “receitas de negócios” como dominantes em determinados períodos (cf. Chandler, 1962; Stopford e Wells, 1972).

A biologia contribui para essa escola sob a forma de modelos de equilíbrios dinâmicos que indicam quando determinadas formas de vida são adequadas e quando uma transição estrutural (morfogênese) é necessária. No entanto, teorias matemáticas complexas, como a teoria da catástrofe e a teoria do caos da Cibernética II (Prigogine, 1976; Maturana e Varela, 1980), também permitem perceber quando certas configurações são capazes de auto-reprodução e de manutenção de

suas identidades, e quando determinadas configurações deixam de ser viáveis. Miller (1982) utilizou essas percepções em seu artigo “Evolution and revolution: quantum view of structural change in organizations” (Evolução e revolução: visão quântica da mudança estrutural nas organizações).

Inúmeras técnicas solucionadoras de problemas e tipologias têm se desenvolvido, inclusive as formas estratégicas e as configurações estruturais de Mintzberg (1978; 1979), e o modelo de crescimento de Greiner (1972). Apesar de possuir muitas categorias conceituais, a escola das configurações se distingue das demais em função de uma orientação fortemente empírica e de uma mensuração sistemática. Nesse sentido, podemos apontar a distinção empírica dos tipos de estratégia apresentados por Miles e Snow (1978) – estratégias de defesa, de prospecção, de análise e de reação –, recentemente testadas por outros pesquisadores empíricos. Também podemos apontar os “arquétipos da transformação estratégica” de Miller e Friesen (1980), que se baseiam em uma centena de estudos de casos. Ademais, Volberda (1996; 1998) construiu uma rica tipologia de formas alternativas: forma rígida, forma planejada, forma flexível e forma caótica. Com essa tipologia, o autor examinou diferentes trajetórias de revitalização ao longo do tempo, em diversas companhias (método FAR).

## SÍNTESE EM ESTRATÉGIA E MAIS ALÉM

Como podemos avaliar os esforços de síntese resultantes das três escolas emergentes neste artigo? A escolha da síntese foi impulsionada por seu potencial de escape ao dilema entre diferenciação e integração. A síntese não possui tanto alcance quanto a integração. Não procura desenvolver um paradigma único constituído por conceitos e leis universais que cubram o campo da estratégia como um todo. O argumento é de que não é preciso uma camisa de força para se alcançar acumulação de conhecimento. A principal preocupação dos proponentes da síntese é a falta de acumulação de conhecimento causada pelo estado de fragmentação do campo. Na nossa proposta das escolas de síntese em estratégia, o domínio de investigação é regulado por apenas três escolas, por meio de problemas do campo. Não se pretende ver as três escolas como única e mutuamente excludentes; novas escolas poderão surgir. Além disso, há sobreposições entre essas três. O principal objetivo da distinção entre elas

é prover direcionamentos. Além disso, os esforços de pesquisa podem ser mais facilmente avaliados em termos de contribuições à compreensão de problemas particulares. A acumulação de conhecimento é a principal preocupação, e não o desenvolvimento de novas escolas em si.

Certamente, a melhor forma de provar o pudim é comê-lo. Neste artigo, qual é a evidência de que as escolas de síntese facilitam e estimulam a acumulação de conhecimento? Conforme se discutiu na apresentação das escolas, cada uma possui uma longa história em estratégia, sendo todas construídas com base em diversas disciplinas, desenvolvendo-se continuamente, expandindo-se e combinando conceitos estratégicos (veja o Quadro 2). Além disso, cada uma oferece diretrizes para a teoria e o desenvolvimento de conceitos, assim como para o desenvolvimento de ferramentas. Em vez da substituição de conceitos teóricos, o maior objetivo é o desenvolvimento contínuo e a proliferação de conceitos de determinados problemas. Isso significa que as transações e os limites ainda são conceitos centrais para a escola das fronteiras organizacionais, que a escola das competências dinâmicas ainda está focada em recursos e capacidades, e que agrupar fenômenos estratégicos em configurações continua sendo fundamental para a escola das configurações.

Certamente, pode-se argumentar que as escolas de síntese em estratégia atuam como uma camisa-de-força, e que podem limitar a abertura de novas teorias e dificultar a absorção de desenvolvimentos exteriores. Entretanto, ao se criarem as escolas de síntese em estratégia, novas teorias não são ignoradas, mas sim convidadas a contribuir. Por exemplo, a teoria da complexidade, particularmente o conceito de sistemas complexos adaptáveis, promove novos desenvolvimentos para a escola das configurações. O critério-chave para julgar se um novo conceito pode ser incluído é seu potencial de melhoria na explicação de determinados problemas. A sobreposição entre escolas de síntese pode ser vista como uma prova de abertura a diversas influências. Por exemplo, o conceito de competência foi introduzido na escola das fronteiras organizacionais para atender à necessidade de compartilhamento e aprendizagem nos limites de uma empresa. Esse conceito permitiu o enriquecimento das teorias de custos e valores de transações. Além disso, a construção de configurações baseadas em tipos de competências e em condições ambientais também pode ser vista como híbrida, entre a escola das competências dinâmicas e a escola das configurações.

Não há fronteiras exatas entre as três escolas de síntese propostas. Além de algumas sobreposições, há também uma rivalidade em prover um melhor entendimento de fenômenos estratégicos relativamente novos. Por exemplo, nas três escolas, há esforços para melhorar o entendimento acerca das redes. Na escola das fronteiras organizacionais, a questão é a habilidade de compartilhamento e transferência de conhecimento nas fronteiras entre as empresas de uma rede. Na escola das competências dinâmicas, a questão é a absorção e o desenvolvimento de novas competências em ambientes de redes. Finalmente, a escola das configurações busca uma melhor compreensão das redes, ao considerá-las uma configuração nova e viável.

Finalmente, além das questões de rivalidade e sobreposição entre as escolas de síntese em estratégia, gostaríamos de levantar a questão da totalidade. Não se postula que as escolas cubram o campo da estratégia como um todo. Provavelmente haverá espaço para novas escolas de síntese em estratégia. No entanto, acreditamos que a agenda proposta para as três escolas aponte novos e promissores caminhos para o campo, como: o redesenho das fronteiras empresariais, o desenvolvimento de novas competências dinâmicas e a descoberta de novas e viáveis configurações estratégicas. Além disso, sob a perspectiva de um profissional de estratégia, a adoção das escolas de síntese pode indicar novas fontes de vantagens competitivas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMIT, R. H.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ANDREWS, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- AXELSSON, B.; EASTON, G. (eds.) *Industrial Networks: A New View of Reality*. London: Routledge, 1992.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BETTIS, R. A.; PRAHALAD, C. K. The dominant logic: retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 1, p. 5-14, 1995.
- BURGELMAN, R. A. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, v. 8, n. 1, p. 61-70, 1983.
- CAMERER, C. Redirecting research in business policy and strategy. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 1, p. 1-15, 1985.
- CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press, 1962.
- CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organization Studies*, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.
- D'AVENI, R. A. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: Free Press, 1994.
- FREDRICKSON, J. W. Strategic process research: questions and recommendations. *Academy of Management Review*, v. 8, n. 4, p. 565-575, 1983.
- FREDRICKSON, J. W.; MITCHELL, T. R. Strategic decision processes: Extension, observations, future directions. *Academy of Management Journal*, v. 27, n. 3, p. 445-466, 1984.
- GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, v. 7, n. 4, p. 375-387, 1996.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Design archetypes, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization Studies*, v. 9, n. 3, p. 293-316, 1988.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.
- HAMEL, G. *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- ITAMI, H. *Mobilizing Invisible Assets*. Boston: Harvard University Press, 1987.
- JOHNSON, G. *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Blackwell, 1987.
- KAUFFMAN, S. A. Technology and evolution: escaping the Red Queen effect. *The McKinsey Quarterly*, p. 118-129, 1995.
- KHANDWALLA, P. N. *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1977.
- KIMBERLY, J. R.; QUINN, R. E. *Managing Organizational Transitions*. Homewood, IL: Irwin, 1984.
- KIRZNER, I. *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: The University of Chicago Press, 1973.
- LAMMERS, C. J. Transience and persistence of ideal types in organizational theory. In: N. DiTomaso; S. Bacharach (eds.). *Research in the Sociology of Organizations: A Research Annual*. Greenwich, CT: JAI Press, p. 1-41, 1987.
- LANGLOIS, R. N.; ROBERTSON, P. L. *Firms, Markets, and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*. London: Routledge, 1995.

- LEARNED, A.; CHRISTENSEN, E. P.; ANDREWS, C. R.; GUTH, W. R. *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, IL: Irwin, 1965.
- LINDBLOM, C. E. The science of muddling through. *Public Administration Review*, v. 19, p. 79-88, 1959.
- MAHONEY, J. T. Strategic management and determinism: sustaining the conversation. *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 1, p. 173-191, 1993.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.
- MARINO, K. E. Developing consensus on firm competencies and capabilities. *The Academy of Management Executives*, v. 10, n. 3, p. 40-51, 1996.
- MATURANA, H.; VARELA, F. *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*. London: Reidl, 1980.
- MCKELVEY, B. *Organizational Systematics*. Berkeley, CA: University of California Press, 1982.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational Strategy: Structure and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILLER, D. Evolution and revolution: a quantum view of structural change in organizations. *Journal of Management Studies*, v. 19, n. 2, p. 131-151, 1982.
- MILLER, D. Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, v. 17, n. 7, p. 505-512, 1996.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Archtypes of organizational transition. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 2, p. 269-299, 1980.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. *Organizations: A Quantum Review*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
- MINTZBERG, H. Strategy making in three modes. *California Management Review*, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.
- MINTZBERG, H. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. W. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press, 1998.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Boston: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- PENROSE, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Oxford University Press, 1959.
- PERROW, C. *Complex Organizations: A Critical Essay*. New York: Random House, 1986.
- PETERS, T. J.; WATERMAN JR, R. H. *In Search of Excellence*. New York: Warner Books, 1982.
- PETTIGREW, A. M. *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*. Oxford: Basil Blackwell, 1985.
- PFEFFER, J. Barriers to the advance of organizational science: paradigm development as a dependent variable. *Academy of Management Review*, v. 18, n. 4, p. 599-620, 1993.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, 1978.
- PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 8, p. 95-117, 1991.
- PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-79, 1996.
- PRAHALAD, C. K.; BETTIS, R. A. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, v. 7, n. 6, p. 485-501, 1986.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, p. 79-93, 1990.
- PRIGOGINE, I. Order through fluctuation: self-organization and social system. In: E. Jantsch; C. H. Waddington (eds.). *Evolution and Consciousness: Human Systems in Transition*. Reading, MA: Addison-Wesley, p. 93-133, 1976.
- QUINN, J. B. Managing strategic change. *Sloan Management Review*, v. 21, n. 4, p. 3-20, 1980.
- QUINN, J. B. *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: Free Press, 1992.
- QUINN, J. B.; HILMER, F. G. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, v. 35, n. 4, p. 43-55, 1994.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.
- ROULEAU, L.; SEGUIN, F. Strategy and organization theories: common forms of discourse. *Journal of Management Studies*, v. 32, n. 1, p. 101-116, 1995.
- SCHENDEL, D. Editor's comments on the winter special issue. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 8, p. 1-3, 1991.

## HENK W. VOLBERDA

- SCHOEMAKER, P. J. H. How to link strategic vision to core capabilities. *Sloan Management Review*, v. 34, n. 1, p. 67-81, 1992.
- SCHOEMAKER, P. J. H. The elusive search for integration. In: H. W. Volberda; T. Elfring (eds.). *Rethinking Strategy*. London: Sage, p. 92-96, 2001.
- SCHUMPETER, J. A. *The Theory of Economic Development*. Boston: Harvard Business School Press, 1934.
- SELZNICK, P. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Row Peterson, 1957.
- SHRIVASTAVA, P. Is strategic management ideological? *Journal of Management*, v. 12, n. 3, p. 363-377, 1986.
- SIMON, H. A. *Administrative Behavior*. New York: Free Press, 1947.
- SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.
- STALK, G.; EVANS, P.; SCHULMAN, L. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 2, p. 57-69, 1992.
- STOPFORD, J. M.; WELLS JR, L. T. *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*. London: Longman, 1972.
- TEECE, D. C. Contributions and impediments of economic analysis to the study of strategic management. In: J. W. Fredrickson (ed.). *Perspectives on Strategic Management*. New York: Harper & Row, p. 39-80, 1990.
- TEECE, D. J., PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- VENKATESAN, R. Strategic sourcing: to make or not to make. *Sloan Management Review*, v. 70, n. 6, p. 98-107, 1992.
- VOLBERDA, H. W. Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, v. 7, n. 4, p. 359-374, 1996.
- VOLBERDA, H. W. *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- VOLBERDA, H. W.; ELFRING, T. *Rethinking Strategy*. London: Sage, 2001.
- WEBER, M. In: H. H. GERTH; C. WRIGHT (eds.). *From Max Weber: Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press, 1946.
- WEICK, K. E. *The Social Psychology of Organizing*. London: Addison-Wesley, 1979.
- WHITLEY, R. The fragmented state of management studies: reasons and consequences. *Journal of Management Studies*, v. 21, n. 3, p. 331-348, 1984.
- WHITTINGTON, R. *What is Strategy: And Does It Matter?* London: Routledge, 1993.
- WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, O. E. *The Mechanisms of Governance*. New York: Free Press, 1996.
- WRAPP, H. E. Good managers don't make policy decisions. *Harvard Business Review*, v. 45, n. 5, p. 91-99, 1967.
- ZAJAC, E. J.; OLSEN, C. P. From transaction cost to transaction value analysis: implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 1, p. 131-145, 1993.

Artigo publicado originalmente sob o título Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis na *European Management Review*, v. 1, n. 1, p. 35-42, 2004. Copyright © 2004 EURAM Palgrave Macmillan Ltd. [www.palgrave.com](http://www.palgrave.com).

**Artigo convidado. Aprovado em 01.09.2004.**

### Henk W. Volberda

Departamento de Gestão Estratégica e Ambiente de Negócios, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, Holanda.

Email: [H.Volberda@fbk.eur.nl](mailto:H.Volberda@fbk.eur.nl)

Endereço: H. W. Volberda, Department of Strategic Management and Business Environment, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam, PO Box 1738, 3000 DR Rotterdam, The Netherlands.