PERSPECTIVA

Artigo convidado
Versão original | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020250507

VISÃO BASEADA EM TEORIA EM ESTRATÉGIA: CONTRIBUIÇÕES RECENTES E OPORTUNIDADES DE AVANÇOS

Theory-based view in strategy: Recent contributions and opportunities for development

Visión basada en la teoría en estrategia: Contribuciones recientes y oportunidades de desarrollo

Sergio G. Lazzarini[*1] | sergiogl1@insper.edu.br | ORCID: 0000-0001-8191-1241

[*]Autor correspondente
[1]Insper, São Paulo, SP, Brasil

RESUMO

Uma nova abordagem em estratégia, denominada Visão Baseada em Teoria (VBT), propõe que gestores formulam e avaliam caminhos lógicos para resolver problemas prementes e mover a organização a um patamar de desempenho superior. O presente artigo faz uma breve revisão da VBT incluindo uma discussão sobre novas contribuições concebendo estratégia como teoria de mudança e processos coletivos de teorização. O artigo também sugere questões de pesquisa, indicando possíveis avanços futuros para a VBT.

Palavras-chave: visão baseada em teoria, formulação de problemas, teoria de mudança, teorização coletiva, estratégia.

ABSTRACT

The Theory-Based View (TBV) has introduced a novel approach to strategy by suggesting that managers develop and assess logical pathways to address pressing problems and improve organizational performance. This article offers a concise review of the TBV, discussing new contributions that frame strategy as a theory of change and as a collective process of theorizing. It also outlines research questions, highlighting avenues for the further advancement of the TBV.

Keywords: theory-based view, problem formulation, theory of change, collective theorizing, strategy.

RESUMEN

Un nuevo enfoque estratégico, denominado Visión Basada en la Teoría (VBT), propone que los gestores formulen y evalúen rutas lógicas para resolver problemas urgentes y llevar a la organización a un nivel de rendimiento superior. Este artículo ofrece una breve revisión de la VBT, incluyendo un debate sobre nuevas contribuciones, concibiendo la estrategia como teoría del cambio y procesos colectivos de teorización. El artículo también sugiere cuestiones de investigación que indican posibles avances futuros para la VBT.

Palabras clave: visión basada en la teoría, formulación de problemas, teoría del cambio, teorización colectiva, estrategia.

INTRODUÇÃO

Muitas definições e abordagens existem para estratégia como campo de pesquisa e ensino em Administração (Barney & Mackey, 2018; Drnevich et al., 2020; Quintella & Cabral, 2007). A visão com foco em indústrias e seus competidores usualmente descreve estratégia como a busca de uma posição de mercado desejada, envolvendo um conjunto de atividades únicas e complementares (Porter, 1996; Siggelkow, 2003). A visão baseada em recursos, por sua vez, enfatiza a criação de pacotes de recursos valiosos e específicos à organização (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Outras abordagens colocam foco em competências (Jacobides & Winter, 2005; Teece et al., 1997), práticas (Bromiley & Rau, 2014) e processos emergentes que se descortinam ao longo do tempo (Mintzberg & Waters, 1985). Ainda outros autores concebem estratégia, de maneira mais ampla, como um conjunto de escolhas gerais que guiam outras escolhas organizacionais, garantindo que "todas as decisões se encaixam de forma integrada" (Steen, 2017, p. 2616).

Uma nova abordagem em estratégia, denominada Visão Baseada em Teoria (VBT), foi recentemente proposta como um possível avanço que, a princípio, pode englobar diferentes canais que levam as organizações a um maior desempenho (Felin & Zenger, 2017). Nessa abordagem, a estratégia é concebida como a definição de um caminho lógico (muitas vezes com base em relações de causa e efeito) levando a um maior desempenho organizacional. Por certo, a concepção de estratégia como teoria não é algo novo. Por exemplo, Barney (2002) já havia definido estratégia como uma "teoria de como alcançar altos níveis de desempenho nos mercados e setores onde [a empresa] opera" (p. 3). Porém, ainda que muitas teorias possam ser elencadas para explicar desempenho organizacional destacado, a VBT coloca mais ênfase em como o próprio processo de teorização e os modelos que dela resultam podem favorecer o desenho e execução de estratégias.

Em particular, a VBT visualiza estratégia como um processo no qual gestores identificam lacunas ou problemas e propõem intervenções cujo resultado esperado é mover a organização para uma posição de maior valor percebido (Felin et al., 2021; Felin & Zenger, 2017; MacLennan & Markides, 2021; Sørensen & Carroll, 2021; Zenger, 2013). Por exemplo, uma organização que se depara com o desafio de se adaptar a uma mudança tecnológica ou promover processos em conformidade com padrões de sustentabilidade pode propor intervenções específicas – combinações de atividades e recursos – que resultem em maior desempenho expresso por indicadores de resolução dos problemas identificados. Nesse exemplo, esses indicadores podem ser um aumento de produtos inovadores lançados como resposta à mudança tecnológica identificada ou um aumento de produção oriundo de processos ambientalmente limpos.

Nesse contexto, o valor criado pelas organizações não se restringe apenas a medidas tradicionais de desempenho econômico, podendo incluir diversas outras variáveis que reflitam a resolução de problemas enfrentados por um grupo mais amplo de atores (ou *stakeholders*) relevantes à estratégia proposta (Battilana et al., 2022; Boaventura et al., 2012; Comini et al., 2012;

McGahan, 2023). Em outras palavras, a VBT também se mostra flexível aos vários objetivos e formas de valor que as organizações podem querer alcançar.

O objetivo deste artigo é apresentar alguns desenvolvimentos recentes ligados à VBT e conectá-los com outros debates emergentes em estratégia, além de brevemente sugerir alguns caminhos de investigação na fronteira desse tema.

A VISÃO BASEADA EM TEORIA (VBT)

A VBT, proposta por Zenger (2013) e desenvolvida por Felin e Zenger (2017), tem buscado avançar o entendimento de como teorias estratégicas podem resolver desafios encontrados por gestores – que podem envolver desde aspectos localizados na atividade produtiva, do lado da demanda ou, mais amplamente, problemas sistêmicos envolvendo um rol de causas diversas e entrelaçadas (Baer et al., 2013; Dentoni et al., 2018; Grewatsch et al., 2023). Ainda que existam formas distintas de teorização, que não englobam necessariamente o estabelecimento de relações causais (Cornelissen et al., 2021), o foco da VBT em problemas bem-definidos e na resolução desses problemas tenta lançar luz sobre processos onde os gestores propõem caminhos alternativos para que as organizações aumentem seu desempenho ao longo do tempo.

Nesse sentido, um importante precursor da VBT é o corpo teórico que se debruçou no processo de formulação e solução de problemas. Nessa visão, ainda que a teoria seja a solução para um determinado problema (ou conjunto de problemas), a própria definição dos problemas a serem enfatizados pode ser considerada parte do arcabouço da VBT (Felin et al., 2021). A ancoragem na definição de problemas é importante porque, como há muito enfatizado por Simon (1973), há um bom tempo, as organizações podem se deparar com problemas complexos, maldefinidos e com muitas variáveis interdependentes. Além disso, há o risco de atuar na solução de problemas de pouca relevância ou que apenas incompletamente refletem os desafios enfrentados pelas organizações – o que é conhecido como "erro tipo III" (Kilmann & Mitroff, 1979).

A VBT tem avançado em diversas frentes, incluindo o estudo de processos para a revisão de teorias (Ehrig & Schmidt, 2022) e mecanismos de busca e experimentação baseados em hipóteses formuladas por gestores (Felin et al., 2021; Zellweger & Zenger, 2023). Estudos empíricos têm também documentado impactos positivos na capacitação de gestores e empreendedores buscando foco em problemas, formulação de teorias para endereçar esses problemas e avaliação posterior das hipóteses propostas (Camuffo et al., 2020; Camuffo et al., 2024). A VBT também constrói sobre estudos prévios propondo mapear estratégias como uma cadeia de relações causais (MacLennan & Markides, 2021; Sørensen & Carroll, 2021; Sorenson, 2024) – resultando, como discutido a seguir, em uma teoria de mudança sobre como aumentar o desempenho organizacional por meio de uma cadeia lógica de ações para solucionar os problemas identificados.

 CC BY

ESTRATÉGIA COMO UMA ROTA DE MUDANÇA

Sendo teorias estratégicas concebidas como uma rota de mudança a partir de problemas pré-identificados, a VBT permite um diálogo natural com a literatura de avaliação de políticas, que formula teorias como uma cadeia de intervenções causais que buscam resolver problemas identificados e eleitos como relevantes (Bamberger & Mabry, 2019; Funnell & Rogers, 2011). Sob essa perspectiva, uma intervenção alcança sucesso quando ela "endereça o problema para o qual foi desenhada com os recursos que foram empregados" (McLaughlin & Jordan, 2010, p. 64). O uso de teorias de mudança também se disseminou no campo de organizações sociais e investimentos de impacto, que igualmente se preocupam em mapear e solucionar problemas – nesse caso, desafios sociais e ambientais prementes (Jackson, 2013; Lam, 2020; Lazzarini & Barki, 2019; Lazzarini et al., 2015; Weiss, 1995).

A noção de desempenho organizacional, nesse âmbito, assume feição mais ampla. Ainda que organizações possam criar e apropriar valor econômico (Brandenburger & Stuart, 1996) ao propor soluções para problemas relevantes, a teoria de mudança pode envolver indicadores operacionais intermediários (Ray et al., 2004) e, se cabível e desejável, um amplo conjunto de indicadores mais sistêmicos (sociais e ambientais) que resultam das intervenções elencadas (Battilana et al., 2022; Lazzarini, 2020; Mair & Marti, 2006). Por exemplo, ao tentar solucionar um problema de escassez de água, pode-se propor intervenções que não apenas aumentem a oferta de água (como "produto" ou *output*), mas diversos indicadores de progresso ("resultados" ou *outcomes*) ligados à qualidade da água, eficiência energética do processo, e assim por diante.

Construindo sobre a ideia de estratégia como teoria de mudança, Lazzarini et al. (2024) concebem teorias estratégicas que envolvem uma cadeia de intervenções concebidas para resolver um problema, logo gerando um movimento para um estado de maior desempenho. As intervenções, sob essa perspectiva, englobam um pacote de insumos e atividades, gerando indicadores finais que refletem a resolução do problema identificado. Nesse sentido, esse arcabouço também ajuda a interligar outras abordagens em estratégia. Insumos têm relação com os recursos que as organizações empregam (Barney, 1991), ao passo que as atividades se ligam a sistemas de práticas adotadas (Bloom & Reenen, 2010; Bromiley & Rau, 2014; Porter, 1996; Siggelkow, 2003) – as quais, por sua vez, dependem dos recursos empregados (Ghemawat, 1999).

Sob uma ótica mais operacional, de representação da teoria, ela pode ser entendida como um grafo direcional. Seguindo a contribuição original de Axelrod (1976), além de pesquisas subsequentes avaliando mapas causais direcionais (Abell, 2004; Davies, 2018; Georgiou, 2009; Khelil, 2021; Sorenson, 2024), a teoria estratégica envolve elementos ("nós") conectados por relações de causa e efeito ("laços" ou "setas"). A ênfase em grafos também se alinha com a literatura de DAGs (*directed acyclic graphs* ou grafos direcionais acíclicos), como discutido por Pearl e Mackenzie (2018), que também têm sido aplicada em estudos ligados à VBT (Durand & Vaara, 2009; Ellsaesser et al., 2014). Na sua formulação tradicional, a teoria de mudança de fato envolve relações unidirecionais, acíclicas: insumos que afetam atividades as quais, por fim, influenciam produtos ou resultados como indicadores de resolução dos problemas identificados. Porém,

 CC BY

pode-se conceber teorias de mudança cíclicas, incorporando a determinação simultânea de variáveis e ações de autorreforço – comuns, por exemplo, em modelos de dinâmica de sistemas (Kampmann, 2012; Saleh et al., 2010).

Mapeada a teoria, um próximo passo é propor atributos da estrutura da teoria que tenham relevância estratégica. Felin e Zenger (2017) originalmente sugeriram as vantagens estratégicas de estabelecer teorias mais concisas, com alto potencial de serem refutadas (na linha de Popper, 1969) e propondo novas relações causais. Lazzarini et al. (2024), porém, descrevem de maneira mais ampla atributos das teorias, que podem ter aspectos positivos e negativos no sentido de favorecer ou dificultar a resolução de problemas. Por exemplo, um maior número de relações causais na teoria permite uma visão ampla do ambiente organizacional (Kauffman et al., 2000; Levinthal, 1997), resultando no desenho e análise de intervenções amplas e sistêmicas. Porém, um maior número de caminhos causais, em contextos envolvendo racionalidade limitada (Simon, 1957), pode dificultar a comunicação e implementação da teoria proposta (Benner & Zenger, 2016). Da mesma forma, um maior número de canais causais explicando um mesmo resultado final – situação conhecida por equifinalidade (Fiss, 2007; Bertalanffy, 1968) – permite examinar caminhos distintos para enfrentar o problema identificado, mas acaba tornando mais difícil o processo de falsificação da teoria, uma vez que se torna preciso isolar determinados caminhos causais e controlar outros possíveis caminhos alternativos que possam gerar resultados similares. Em outras palavras, avanços futuros na VBT podem ajudar a explicar diferenças entre teorias, com atributos distintos e consequentemente múltiplas implicações estratégicas.

TEORIAS CONCEBIDAS COLETIVAMENTE

Em muitos casos, organizações deparam-se com problemas complexos, que dificilmente podem ser solucionados com a ação de uma única organização e podem resultar em uma teia intricada de problemas relacionados (Dentoni et al., 2018; George et al., 2016). Por exemplo, resolver o problema geral de como promover desenvolvimento urbano em uma determinada localidade requer atacar diversos problemas relacionados ligados a infraestrutura, saúde, educação, segurança e assim sucessivamente (Fundação Tide Setubal, 2021; Leite et al., 2020). As ações de empresas presentes nessas localidades também se interligam com a formulação de políticas públicas com base em uma governança colaborativa, envolvendo organizações governamentais e da sociedade civil que operam nesses locais e as própria comunidade-foco (Bryson et al., 2017; Osborne, 2006). Ainda que a VBT tenha foco inicial em firmas e como elas podem obter desempenho distinto por meio de teorias únicas e especializadas, um possível avanço nessa visão pode envolver a consideração de múltiplos atores colaborando no processo de teorização.

Essas ações colaborativas podem ajudar na formulação de uma teoria de mudança de várias formas. Aqui vale observar a discussão de Cornelissen et al. (2021) sobre os diferentes tipos de teorização. As abordagens explanatórias colocam ênfase em relações de causa e efeito, tipologias ou configurações, e processos explicativos, logo conectando-se diretamente à VBT e à visão de

 CC BY

estratégia como teoria de mudança. Nessa abordagem, a participação e colaboração de diversos atores relacionados ou afetados por problemas comuns – especialmente no caso de problemas complexos e maldefinidos (Freire et al., 2022) – permite maior riqueza cognitiva não apenas na formulação como também na proposta de intervenções para solucionar os problemas.

Há ainda as abordagens interpretativas, que buscam um processo reflexivo, buscando novas interpretações ou visões do contexto local, e emancipatórias, com um foco transformativo e normativo, que concebe o processo de teorização como um desafio a estruturas e interpretações existentes. Sob essa ótica, a teorização pode ser parte de um processo onde os atores comunitários se desenvolvem e reforçam sua própria autonomia. Ou seja, as próprias comunidades afetadas por intervenções organizacionais, e os *stakeholders* envolvidos, podem ter papel central na identificação e solução de problemas. Mas podem também contar com o apoio analítico de técnicos, gestores de organizações e formuladores de políticas, que podem ajudar as comunidades a abstrair problemas gerais e facilitar o processo de avaliação e generalização das ações propostas (Strang & Meyer, 1993).

Nesse sentido, o próprio exercício da teorização coletiva, ainda que interpretativo e emancipatório, pode também ser a base de ações que busquem explicar e propor possíveis rotas causais para solucionar problemas em múltiplos e variados contextos. Portanto, pode resultar na intersecção de diferentes formas de teorização, não apenas na linha causal e com ênfase em problemas atualmente enfatizada pela VBT, mas também abrindo espaço para que o próprio processo permita ao atores envolvidos conceberem o processo de teorização como uma "estratégia para dar sentido ao mundo" (Strang & Meyer, 1993, p. 493) e por meio do qual eles próprios possam desenvolver capacidades para localizar e solucionar problemas (Peredo & Chrisman, 2006).

ALGUMAS QUESTÕES PARA AVANÇOS FUTUROS NA VBT

Sendo uma abordagem em franca evolução, há espaço para diversos e importantes avanços na VBT. Abaixo seguem algumas sugestões de questões norteadoras para contribuições futuras:

Como medir e avaliar os atributos de teoria? A despeito de alguns avanços mencionados anteriormente, há ainda espaço para não apenas discutir os atributos normativos das teorias – por exemplo, quais os prós e contras de estabelecer teorias mais complexas *versus* teorias mais simples, de mais fácil compreensão? – mas também formas para medir esses atributos. Seria uma forma de operacionalizar a teoria e permitir um arcabouço consolidado para guiar pesquisas empíricas.

Como gestores percebem os atributos das teorias? Uma vez medidos os atributos, pode-se também verificar como gestores percebem e reagem a teorias com feições distintas. Por exemplo, alguns gestores podem preferir teorias que estabelecem múltiplos canais para resolver um dado problema e gerar determinados resultados (alta equifinalidade), ao passo que outros podem preferir canais causais únicos e claros, facilitando o teste e replicação da teoria.

 CC BY

Como aumentar a capacidade dos gestores de formular e implementar teorias? Apesar de alguns estudos demonstrarem o impacto de ações para treinar e capacitar gestores no processo de teorização e experimentação (Camuffo et al., 2020; Camuffo et al., 2024), há espaço para examinar o impacto de ações focalizando aspectos específicos na formação dessas competências. Por exemplo, estudos podem separar as ações para capacitar os gestores para identificar problemas, estabelecer canais para resolver esses problemas, desenvolver formas de implementar essas intervenções e, finalmente, avaliar a teoria e propor ações corretivas, se necessário. Uma análise detalhada dessas etapas pode ajudar a lançar luz sobre os mecanismos pelos quais gestores podem adotar e articular a teorização estratégica.

Como propor, articular e comunicar teorias em diferentes níveis organizacionais? Isso pode ser particularmente importante no caso de organizações complexas, envolvendo várias subunidades, cada uma potencialmente com problemas e, consequentemente, teorias muito distintas. Uma discussão nessa linha pode contribuir com o estudo de estratégias corporativas, requerendo direcionamentos para diversas unidades de negócio. A definição de uma teoria corporativa pode guiar subunidades organizacionais na identificação e resolução de problemas, ao mesmo tempo que a teorização em nível de subunidades pode reverberar para o nível corporativo e ajudar a criar e refinar essa teoria estratégica geral.

Como estabelecer procedimentos de cooperação e coordenação no caso de teorias complexas que exigem interação entre múltiplos atores e organizações? Há ainda espaço para entender e examinar mecanismos de mão dupla, discutidos anteriormente, envolvendo teorização comunitária apoiada por especialistas com conhecimento técnico sobre formulação de problemas e teorias. Um ponto importante nesse âmbito é discutir quais atores ou *stakeholders* poderiam ou deveriam participar desse processo, e quais mecanismos de decisão e deliberação poderiam ser criados para lidar com divergências de opinião e adaptações que venham a ser necessárias ao longo do processo.

Obviamente, essas questões estão longe de exaurir as avenidas de investigação criadas pela VBT na sua busca de avançar o entendimento de como organizações e gestores compreendem e interpretam seus problemas, concebendo possíveis soluções e desenvolvendo competências organizacionais nesse processo. Essa agenda pode substancialmente potencializar nossa compreensão sobre como gestores enfrentam seus desafios e definem rotas para mover a organização a um estado de desempenho superior – tradicionalmente um objetivo central e persistente dos estudos em estratégia.

REFERÊNCIAS

Abell, P. (2004). Narrative explanation: An alternative to variable-centered explanation? *Annual Review of Sociology*, *30*, 287-310. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.29.010202.100113

Axelrod, R. (Ed.). (1976). *Structure of decision: The cognitive maps of political elites*. Princeton.

 CC BY

Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal*, *34*(2), 197-214. https://doi.org/10.1002/smj.2004

Bamberger, M., & Mabry, L. (2019). *RealWorld evaluation: Working under budget, time, data, and political constraints*. SAGE.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*, 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Prentice Hall.

Barney, J. B., & Mackey, A. (2018). Monopoly profits, efficiency profits, and teaching strategic management. *Academy of Management Learning & Education*, *17*(3), 359-373. https://doi.org/10.5465/amle.2017.0171

Battilana, J., Obloj, T., Pache, A. C., & Sengul, M. (2022). Beyond shareholder value maximization: accounting for financial/social tradeoffs in dual-purpose companies. *Academy of Management Review*, *47*(2), 237-258. https://doi.org/10.5465/amr.2019.0386

Benner, M. J., & Zenger, T. (2016). The lemons problem in markets for strategy. *Strategy Science*, *1*(2), 71-89. https://doi.org/10.1287/stsc.2015.0010

Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory*. George Braziller.

Bloom, N., & Reenen, J. Van. (2010). Why do management practices differ across firms and countries? *The Journal of Economic Perspectives*, *24*(1), 203-224. doi.org/10.1257/jep.24.1.203

Boaventura, J. M. G., Silva, R. S. da, & Bandeira-de-Mello, R. (2012). Performance financeira corporativa e performance social corporativa: Desenvolvimento metodológico e contribuição teórica dos estudos empíricos. *Revista Contabilidade & Finanças*, *23*(60), 232-245. https://doi.org/10.1590/S1519-70772012000300008

Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, *5*(1), 5-24. https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.1996.00005.x

Bromiley, P., & Rau, D. (2014). Towards a practice-based view of strategy. *Strategic Management Journal*, *35*(8), 1249-1256. https://doi.org/10.1002/smj.2238

Bryson, J. M., Sancino, A., Benington, J., & Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, *19*(5), 640-654. https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192164

Camuffo, A., Cordova, A., Gambardella, A., & Spina, C. (2020). A scientific approach to entrepreneurial decision making: Evidence from a randomized control trial. *Management Science*, *66*(2), 564-586. https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3249

Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024) A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal*. https://doi.org/10.1002/smj.3580

Comini, G., Barki, E., & Aguiar, L. T. d. (2012). A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. *Revista de Administração Pública*, *47*(3), 385-397. https://doi.org/10.1590/S0080-21072012000300004

Cornelissen, J., Höllerer, M. A., & Seidl, D. (2021). What theory is and can be: Forms of theorizing in organizational scholarship. *Organization Theory*, *2*(3), 1-19. https://doi.org/10.1177/26317877211020328

Davies, R. (2018). Representing theories of change: Technical challenges with evaluation consequences. *Journal of Development Effectiveness*, *10*(4), 438-461. https://doi.org/10.1080/19439342.2018.1526202

Dentoni, D., Bitzer, V., & Schouten, G. (2018). Harnessing wicked problems in multi-stakeholder partnerships. *Journal of Business Ethics*, *150*, 333-356. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3858-6

Drnevich, P. L., Mahoney, J. T., & Schendel, D. (2020). Has strategic management research lost its way? *Strategic Management Review*, *1*(1), 35-73. doi.org/10.1561/111.00000004

Durand, R., & Vaara, E. (2009). Causation, counterfactuals, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *30*(12), 1245-1264. https://doi.org/10.1002/smj.793

Ehrig, T., & Schmidt, J. (2022). Theory-based learning and experimentation: How strategists can systematically generate knowledge at the edge between the known and the unknown. *Strategic Management Journal*, *43*, 1287-1318. https://doi.org/10.1002/smj.3381

Ellsaesser, F., Tsang, E. W., & Runde, J. (2014). Models of causal inference: Imperfect but applicable is better than perfect but inapplicable. *Strategic Management Journal*, *35*(10), 1541-1551. https://doi.org/10.1002/smj.2164

Felin, T., Gambardella, A., & Zenger, T. (2021). Value Lab: A tool for entrepreneurial strategy. *Management and Business Review*, *1*(2), 144-152. https://doi.org/10.1177/2694105820210102010

Felin, T., & Zenger, T. R. (2017). The theory-based view: Economic actors as theorists. *Strategy Science*, *2*(4), 258-271. https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0048

Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, *32*(4), 1180-1198. https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586092

Freire, V. B., Lazzarini, S. G., & Faro, J. H. (2022). *The right to decide: A decision-based perspective of corporate stakeholder governance* (Working paper). Insper.

Fundação Tide Setubal. (2021). *A lupa na cidade: Painel de indicadores de desenvolvimento de áreas urbanas vulneráveis.* Retrieved from https://sinapse.gife.org.br/download/a-lupa-na-cidade-painel-de-indicadores-de-desenvolvimento-de-areas-urbanas-vulneraveis

Funnell, S. C., & Rogers, P. J. (2011). *Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models*. Jossey-Bass.

George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, *59*(6), 1880-1895. https://doi.org/10.5465/amj.2016.4007

Georgiou, I. (2009). A graph-theoretic perspective on the links-to-concepts ratio expected in cognitive maps. *European Journal of Operational Research*, *197*(2), 834-836. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2008.07.030

Ghemawat, P. (1999). *Strategy and the business landscape: Text and cases*. Prentice Hall.

Grewatsch, S., Kennedy, S., & Bansal, P. (2023). Tackling wicked problems in strategic management with systems thinking. *Strategic Organization*, *21*(3), 721-732. https://doi.org/10.1177/14761270211038635

Jackson, E. T. (2013). Interrogating the theory of change: Evaluating impact investing where it matters most. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 3(2), 95-110. https://doi.org/10.1080/20430795.2013.776257

Jacobides, M. G., & Winter, S. G. (2005). The co-evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, *26*(5), 495-413. https://doi.org/10.1002/smj.460

Kampmann, C. E. (2012). Feedback loop gains and system behavior (1996). *System Dynamics Review: The Journal of the System Dynamics Society*, *28*(4), 370-395. https://doi.org/10.1002/sdr.1483

Kauffman, S. A., Lobo, J., & Macready, W. G. (2000). Optimal search on a technology landscape. *Journal of Economic Behavior and Organization*, *43*, 141-166. https://doi.org/10.1016/S0167-2681(00)00114-1

Khelil, N. (2021). Causal cognitive mapping in the entrepreneurial cognition field: A comparison of two alternative methods. *Journal of Small Business Management*, *59*(5), 1012-1049. https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1866185

Kilmann, R. H., & Mitroff, I. I. (1979). Problem defining and the consulting/intervention process. *California Management Review*, *21*(3), 26-33. https://doi.org/10.2307/41165304

Lam, S. (2020, novembro 10). Toward learning from change pathways: Reviewing theory of change and its discontents. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 35(2), 188-203. https://doi.org/10.3138/cjpe.69535

Lazzarini, S., Zenger, T., & Felin, T. (2024). *Strategy as (a causal) theory of change* (Working paper). Insper.

Lazzarini, S. G. (2020). The nature of the social firm: Alternative organizational arrangements for social value creation and appropriation. *Academy of Management Review*, *45*(3), 620-645. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0015

Lazzarini, S. G., & Barki, E. (2019). Avaliação de impacto social. In E. Barki, G. Comini, & H. d. G. Torre (Eds.), *Negócios de impacto socioambiental no Brasil* (pp. 295-314). FGV.

Lazzarini, S. G., Pongeluppe, L. S., Yoong, P. S. Y., & Ito, N. C. (2015). Guia para a avaliação de impacto socioambiental para utilização em investimento de impacto. *TAC (Tecnologias de Administração e Contabilidade)*, *5*(2), 106-118.

Leite, C., Acosta, C., Militelli, F., Jajamovich, G., Wilderom, M., Bonduki, N., Somekh, N., & Herling, T. (2020). *Social urbanism in Latin America: Cases and instruments of planning, land policy and financing the city transformation with social inclusion*. Springer.

Levinthal, D. A. (1997). Adaptation on rugged landscapes. *Management Science*, *43*(7), 934-950. https://doi.org/10.1287/mnsc.43.7.934

MacLennan, A. F., & Markides, C. C. (2021). Causal mapping for strategy execution: Pitfalls and applications. *California Management Review*, *63*(4), 89-122. https://doi.org/10.1177/00081256211019799

 CC BY

Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, *41*(1), 36-44. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002

McGahan, A. M. (2023). The New Stakeholder Theory on organizational purpose. *Strategy Science*, *8*(2), 245-255. https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0184

McLaughlin, J., & Jordan, G. (2010). Using logic models. In J. Wholey, H. Hatry, & K. Newcomer (Eds.), *Handbook of practical program evaluation* (pp. 55-80). Jossey-Bass.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, *6*(3), 257-272. https://doi.org/10.1002/smj.4250060306

Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, *8*(3), 377-387. https://doi.org/10.1080/14719030600853022

Pearl, J., & Mackenzie, D. (2018). *The book of why: The new science of cause and effect*. Basic Books.

Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. (2006, abril 1). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, *31*(2), 309-328. https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208683

Peteraf, M. A. (1993). Intra-industry structure and the response toward rivals. *Managerial and Decision Economics*, *14*, 519-528. https://doi.org/10.1002/mde.4090140605

Popper, K. R. (1969). *Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge*. Routledge & Kegan Paul.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, Novembro-Dezembro, 61-78.

Quintella, R., & Cabral, S. (2007). Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico. *Revista de Administração Pública*, *41*, 1165-1188. https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000600008

Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, *25*, 23-37. https://doi.org/10.1002/smj.366

Saleh, M., Oliva, R., Kampmann, C. E., & Davidsen, P. I. (2010). A comprehensive analytical approach for policy analysis of system dynamics models. *European Journal of Operational Research*, *203*(3), 673-683. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2009.09.016

Siggelkow, N. (2003). Why focus? A study of intra-industry focus effects. *The Journal of Industrial Economics*, *51*(2), 121-150. https://doi.org/10.1111/1467-6451.00195

Simon, H. A. (1957). *Models of man*. Wiley.

Simon, H. A. (1973). The structure of ill-structured problems. *Artificial Intelligence*, *4*(3), 181-191. https://doi.org/10.1016/0004-3702(73)90011-8

Sørensen, J., & Carroll, G. (2021). *Making great strategy: Arguing for organizational advantage*. Columbia University Press.

Sorenson, O. (2024). Theory, search, and learning. *Strategy Science*, *9*(4), 372-381. https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0179

 CC BY

Steen, E. Van den. (2017). A formal theory of strategy. *Management Science*, *63*(8), 2616-2636. https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2468

Strang, D., & Meyer, J. W. (1993). Institutional conditions for diffusion. *Theory and Society*, *1*, 487-511. https://doi.org/10.1007/BF00993595

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Weiss, C. H. (1995). Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. In J. P. Connell, A. C. Kubish, L. B. Schoor, & C. H. Weiss (Eds.), *New approaches to evaluating community initiatives: Concepts, methods, and contexts* (pp. 65-92). Aspen Institute.

Zellweger, T. M., & Zenger, T. R. (2023). Entrepreneurs as scientists: A pragmatist approach to producing value out of uncertainty. *Academy of Management Review*, *48*(3), 379-408. https://doi.org/10.5465/amr.2020.0503

Zenger, T. (2013). What is the theory of your firm. *Harvard Business Review*, *91*(6), 72-78.

CONFLITOS DE INTERESSE

O autor não tem conflito de interesse a declarar.

DISPONIBILIDADE DOS DADOS

O conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo está disponível por meio das referências.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Sergio G. Lazzarini: Conceitualização, Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.