Quadro - A evolução da gestão estratégica

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Período** | **Principais características do ambiente** | **Foco da pesquisa** | **Algumas ferramentas de análise estratégica** |
| 1960s | Década suave: muitas empresas diversificaram e se tornaram conglomerados | Crescimento, aquisições, diversificação e controle corporativo de conglomerados. Questões relacionadas com a estratégia de sistema operacional;  | Quadro *SWOT*; planejamento de longo prazo com orientação funcional substituiu o planejamento da década de 1950. |
| 1970s | Estagnação e inflação; gerentes de mais conservadores, maior ênfase em sistemas de controle financeiro. As empresas buscaram melhorar a quota de mercado em áreas de negócio. | Abordagem processual, a estratégia emergiu; desenvolvimento da abordagem institucionalista. Lacunas na implementação da Estratégia. | Carteira de matrizes, por exemplo: BCG (Boston Consulting Group), Análise de PIMS (Impacto do lucro na estratégia de mercado); Análise de Cenários; Previsão baseada no Planejamento Estratégico.  |
| 1980s | Aumento da concorrência estrangeira que levou à globalização das indústrias e empresas. Aumento na ênfase em estratégias financeiras; reestruturação de empresas. Fenômeno "Downsizing" . | Reestruturação, aquisições alavancadas, *downsizing*. Porter baseou-se em economia de organização industrial para analisar os problemas da empresa e as fontes de vantagem competitiva. | Quadro 7s, Análise da Indústria-modelo das Cinco Forças de Porter e as estratégias competitivas genéricas. Análise da Cadeia de Valor. Gestão estratégica. |
| 1990s | Mudança política e econômica no ambiente internacional: Europa Oriental abriu; problemas no Japão, União Europeia cresceu em importância econômica e política relativa. Formação de Redes corporativas e alianças. Era de 'cloud computing', evolução da TI  | Alianças multinacionais, mudança tecnológica.Uma visão da estratégia baseada em recursos. O foco não estava na otimização e equilíbrio dos economistas, mas sobre o funcionamento e sobrevivência da organização e o comportamento de seu povo. E também redes intra e inter-organizacionais. | EVA; Recursos e Análise de Recursos; Análise Estratégica; Balanced Scorecard; Gestão de Relacionamento com o Cliente; Alavancas de Controle; Competências Essenciais. |
| 2000 até 2010 | Evolução para redes, a ascensão da organização baseada no conhecimento, e a criação de organizações mais planas., época de *E-commerce* e da empresa baseada na Internet. A crise financeira global, que eclode em 2008, aumenta a incerteza econômica e põe em questão as prioridades que moldam o capitalismo. | Indução e dedução continuam importantes no estudo da estratégia; conteúdo e processo são importantes para entender a gestão estratégica; estratégia como prática para entender melhor o processo. Comunicação inter-cultural, as redes de informação. Aprendizagem, conhecimento e inovação.  | Mapas Estratégicos; Gestão da cadeia de fornecimento; Sistemas adaptativos complexos; Empreendedorismo Estratégico; Capital Intelectual; Gestão do Conhecimento; Governança Corporativa. Sistemas de TI; 'Cloud Computing’, ‘máquinas mais inteligentes’. |

Fonte: Adaptado de Nixon e Burns, 2012