

LEONARDO XAVIER DA ROSA

Evolução dos conceitos e abordagens da gestão estratégica empresarial nas últimas duas décadas (1998 -2017)

Guaratinguetá - SP
2018

Leonardo Xavier da Rosa

Evolução dos conceitos e abordagens da gestão estratégica empresarial nas últimas duas décadas (1998 -2017)

Trabalho de Graduação apresentado ao Conselho de Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica da Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Me. Luis César Ferreira Motta Barbosa

Co-orientador: Prof. Dr. Otávio José de Oliveira

Guaratinguetá - SP
2018

R788e Rosa, Leonardo Xavier da
Evolução dos conceitos e abordagens da gestão estratégica empresarial nas últimas duas décadas (1998-2017) / Leonardo Xavier da Rosa – Guaratinguetá, 2019.
46 f : il.
Bibliografia: f. 42-46

Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2019.
Orientador: Me. Luis César Ferreira Motta Barbosa Co-orientador: Prof. Dr. Otávio José de Oliveira

1. Planejamento estratégico. 2. Planejamento empresarial.
3. Administração de empresas. I. Título.

CDU 65.012.2

Luciana Máximo

Bibliotecária CRB-8/3595

unesp  **UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
CAMPUS DE GUARATINGUETÁ

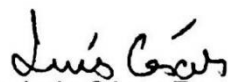
LEONARDO XAVIER DA ROSA

ESTE TRABALHO DE GRADUAÇÃO FOI JULGADO ADEQUADO COMO
PARTE DO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO DIPLOMA DE
"ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA"

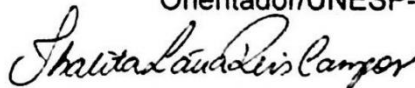
APROVADO EM SUA FORMA FINAL PELO CONSELHO DE CURSO DE
GRADUAÇÃO EM NOME DO CURSO

Prof. Dr. Andréia Maria Pedro Salgado
Coordenador

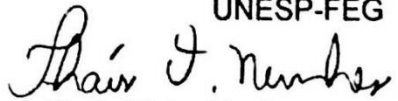
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Me.: Luis César Ferreira Motta Barbosa
Orientador/UNESP-FEG



Prof. Me.: Thalita Laua Reis Campos
UNESP-FEG



Prof. Thais Vieira Nunhes
UNESP-FEG

Dezembro de 2018

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pela minha vida, minha família e meus amigos, ao meu orientador, Prof. Me. Luis César Ferreira Motta Barbosa por toda paciência, educação, orientação e dedicação ao longo do desenvolvimento do trabalho,

aos meus pais José Xavier da Rosa e Claudia Agopian da Rosa, por todo o incentivo ao longo de minha vida acadêmica,

à República Intrometemos por toda a responsabilidade adquirida e motivação para não desistir mesmo perante à todas as dificuldades enfrentadas,

e à Bruno Faloppa, Gabriel Romão, Igor Pazello, Matheus Costa e Rodrigo Denda, por fazerem parte do único Team possível.

RESUMO

Com o atual cenário altamente competitivo e globalizado, organizações de todo o mundo precisam muitas vezes se reinventar para obter vantagem competitiva perante seus concorrentes. Com isso em mente, muitos gestores recorrem à gestão estratégica, uma área do conhecimento contemporânea que estuda o planejamento estratégico da organização, ou seja, como a organização deverá usar seus recursos para alcançar seus objetivos. E no âmbito da disciplina de gestão estratégica, os gestores dispem de alguns modelos de gestão estratégica, como a Análise SWOT, o *Balance Scorecard* e as Cinco Forças de Porter. Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é analisar na literatura a evolução do conceito de estratégia gerenciais, nos últimos vinte anos, abordando também alguns modelos de gestão estratégica. Nesta pesquisa, serão feitas análises individuais e cruzadas de artigos publicados em periódicos internacionais, selecionando os artigos mais relevantes em termos de citações e os artigos mais recentes dos autores responsáveis pelas as publicações mais citadas nos últimos vinte anos (1998-2017). Com a pesquisa, espera-se contribuir com a literatura salientando os principais pontos abordados pelos artigos mais citados, bem como explorar lacunas presentes na literatura sobre o tema.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia. Gestão Estratégica. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

With today's highly competitive and globalized landscape, organizations around the world often need to reinvent themselves to gain competitive advantage over their competitors. With this in mind, many managers turn to strategic management, a field of contemporary knowledge that studies the strategic planning of the organization, ie how the organization should use its resources to achieve its objectives. And within the discipline of strategic management, managers have some strategic management models, such as the SWOT Analysis, the Balance Scorecard and the Porter's Five Forces. Thus, the objective of this research is to analyze in the literature the evolution of the concept of managerial strategy, in the last twenty years, also addressing some strategic management models. In the research, individual and cross-sectional analyzes of articles published in international journals will be done, selecting the most relevant articles in terms of citations and the most recent articles of the authors responsible for the most cited publications in the last twenty years (1998-2017). With the research, it is hoped to contribute with the literature highlighting the main points addressed by the most cited articles, as well as to explore gaps present in the literature on the subject.

KEYWORDS: Strategy. Strategic Management. Strategic Planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução do número de publicações referentes a artigos que contém a palavra <i>strategic management</i> em seus respectivos títulos	12
Figura 2 – O Ciclo PDCA	17
Figura 3 – As cinco forças de Porter.....	21
Figura 4 – A matriz TOWS	23
Figura 5 – Processo de criação de capacidades dinâmicas.....	25
Figura 6 – O BSC.....	28
Figura 7 – Fluxo metodológico da pesquisa.....	31
Figura 8 – Número de publicações com o termo “ <i>strategic management</i> ” em seu título.....	33
Figura 9 – Palavras-chave mais utilizadas em publicações sobre gestão estratégica	34
Figura 10 – Áreas com o maior número de publicações sobre gestão estratégica	36
Figura 11 – Agrupamento de autores por tema do artigo.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cronograma de execução	32
Tabela 2 – Os dez artigos mais citados nas últimas duas décadas (1998-2017)	37
Tabela 3 – Os dez artigos mais recentes dos dez autores mais citados nas últimas duas décadas (1998-2017).....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balance Scorecard
SMS	Strategic Management Society
SMJ	Strategic Management Journal
RBV	Resource Based View

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVO.....	12
1.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	13
1.3	ESTRUTURA DA PESQUISA.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	ESTRATÉGIA	14
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
2.3	GESTÃO ESTRATÉGICA	18
2.4	MODELOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA	19
2.4.1	Modelo de Porter	19
2.4.2	Análise SWOT	22
2.4.3	Resource Based View (RBV)	23
2.4.4	Balance Scorecard (BSC)	26
3	MÉTODOS DE PESQUISA	30
3.1	FLUXO METODOLÓGICO	30
3.2	CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO	32
4	RESULTADOS	33
5	CONCLUSÃO	43
	REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

O conceito de estratégia sofreu diversas alterações ao longo dos anos, porém sua essência nunca mudou. Antes da Primeira Guerra Mundial, o termo estratégia tinha caráter especificamente militar, sendo relacionado com outras ciências, como política, negócios ou mesmo esportes algum tempo depois (FREEDMAN, 2017).

A estratégia pode, então, ser definida com um plano. Um guia que explica como se lidar com um fato, desenvolvido especificamente para lidar com determinada situação (MINTZBERG, 1987).

A partir da década de 1960, observou-se que as empresas deveriam se adaptar ao ambiente externo e lidar com suas mudanças. Então, a partir da década de 1970, as organizações passaram a adotar uma abordagem baseada em pesquisas científicas que relacionavam a estratégia e seu desempenho, levando em conta o ambiente em que estavam inseridas e o relacionamento com outras organizações (JASPER *et al.*, 2012; FURRER *et al.*, 2008). Com isso, a gestão estratégica já passava a ganhar espaço entre periódicos internacionais. Mas foi durante a década de 1980 que a gestão estratégica ganhou o devido espaço no campo das pesquisas, com a criação do *Strategic Management Journal*, periódico que trata especificamente de gestão estratégica, que estuda o comportamento de diferentes empresas (BURGELMAN, 2015).

A gestão estratégica é uma disciplina contemporânea, que graças à contribuições oriundas de de diferentes campos de ciências sociais, vem se desenvolvendo e adquirindo certa maturidade, uma vez que atualmente a disciplina possui boa capacidade de análise e um maior leque de teorias e metodologias (GUERRAS-MARTÍN, 2014).

O termo gestão estratégica pode ser definido como a habilidade do gerenciamento da empresa de alinhar adequadamente a organização com forças que impulsionam mudanças no ambiente no qual a empresa concorre. Sendo assim, a empresa em questão precisa precisa investir em formas de se manter competitiva, maximizando seu valor, criando uma estrutura de negócios que facilite alocação de recursos, que observe oportunidades de mudanças e que identifique oportunidades de obter vantagem competitiva em relação à concorrência (HARRINGTON *et al.*, 2011; OLSEN *et al.*, 2008).

Segundo Teece (2010), a gestão estratégica visa criar novos modelos de negócios, ou seja, novos planos que acompanhem as novas tecnologias e coloquem a organização em vantagem competitiva frente às suas concorrentes. Dessa forma, o modelo de negócios deve ser competitivo ao mesmo tempo que deve acompanhar as tecnologias.

Observando o atual cenário empresarial que está cada vez mais globalizado e competitivo, o que obriga as organizações a buscarem novos modelos de negócios para que consigam se manter competitivas no mercado em que atuam. Neste contexto, organizações de pequeno e médio porte buscam melhorar seu planejamento e a qualidade de seus produtos para conseguirem sobreviver (SINGH *et al.*, 2008; TEMTIME, 2003).

Sabe-se que a gestão estratégica estuda a razão pela qual algumas empresas obtém sucesso, enquanto outras fracassam, identificando assim os fatores de sucesso. Como o caminho para tal estudo não é tão claro, cada pesquisador faz uso de uma ferramenta ou ciência diferente (GUERRAS-MARTÍN, 2014).

Empresas que se arriscam em inovar, seja em novos produtos ou novos modelos de negócios, tendem a ser mais bem-sucedidas na hora de se adaptar a mudanças e desenvolverem capacidades que possam impactar de maneira positiva sua performance (CHEN *et al.*, 2009; MONTES *et al.*, 2004). Segundo Singh *et al.* (2008), uma das principais causas dos fracassos de empresas é a resistência à mudanças, ou seja, a organização se nega à mudar sua estratégia, assumindo riscos, e acaba por ser ultrapassada por organizações concorrentes. O que não significa necessariamente que uma empresa inovadora tenha certeza de sucesso.

Algumas ferramentas foram desenvolvidas visando dar vantagem competitiva às empresas, como a análise SWOT, o modelo de cinco forças de Porter, a cadeia de valor e *Balance Scorecard* (também conhecido como BSC) (WUDHIKARN, 2016).

Segundo Ambrosini (2009) as empresas precisam desenvolver capacidades dinâmicas para que possam sobreviver, ou seja, adaptar-se a mudanças do ambiente competitivo, diferentes tipos de demanda, alterando seus recursos de modo com que seja possível até mesmo criar novos mercados, o que dá uma vantagem competitiva à empresa que pode ou não ser temporária. Para Singh *et al.* (2008), as empresas devem priorizar custo, entrega, qualidade e flexibilidade para que possam se manter competitivas.

Segundo Teece (2007), as capacidades dinâmicas são muito importantes para a sobrevivência das empresas, e podem ser divididas em três capacidades: perceber e moldar oportunidades e ameaças, aproveitar oportunidades e manter a competitividade através de melhoria, proteção, ou até mesmo reconfigurar o modelo de negócios da empresa.

A gestão estratégica entra, portanto, em como tais empresas buscam maneiras para sobreviverem no atual cenário extremamente competitivo, em que as empresas precisam se adaptar rapidamente para mudanças de demanda e tecnológicas.

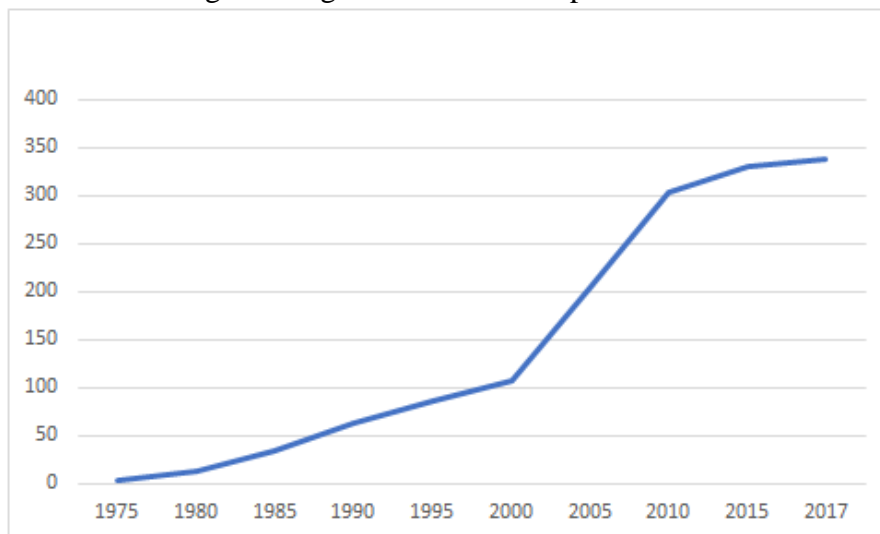
É possível observar que, na literatura, após o surgimento do termo “gestão estratégica”, o número de publicações começou a crescer exponencialmente a partir da década de 1990, tendo

seu maior crescimento entre os anos 2000 e 2005, o que pode ser justificado pelo aumento da competição entre as empresas (SINGH *et al.*, 2008; TEMTIME, 2003), pela globalização, pelo desenvolvimento de novas tecnologias, diferentes demandas, além da maior popularidade de periódicos a respeito.

O atual ambiente competitivo em que as organizações se encontram obrigam que tais empresas adotem estratégias competitivas, de modo com que consigam se preparar e obter sucesso perante tal competição. Assim, a pesquisa justifica-se pela importância de se entender como as organizações sobrevivem e entender seus modelos de gestão estratégica. Entender como as empresas obtiveram sucesso no passado é fundamental para entender como obter sucesso no presente e se preparar para as incertezas do futuro dentro de um ambiente tão dinâmico como o que tais organizações estão.

Tal aumento da competitividade entre as empresas pode ser observado pelo aumento do número de publicações na literatura relacionadas ao tema, que teve seu auge de publicações no ano de 2017 com 339 publicações, como observa-se na Figura 1.

Figura 1 - Evolução do número de publicações referentes a artigos que contém a palavra *strategic management* em seus respectivos títulos



Fonte: SCOPUS (2018).

Perante tais argumentos, a questão de pesquisa que vai nortear o desenvolvimento desta pesquisa pode ser enunciada da seguinte forma: Quais as tendências dos conceitos e abordagens da estratégia empresarial nos últimos vinte anos (1998-2017)?

1.1 OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é analisar na literatura científica a evolução da teoria da gestão estratégica nas últimas duas décadas (1998-2017), baseado no pensamento dos autores mais relevantes ao tema, provenientes de seus artigos mais citados, bem como de suas obras mais recentes relacionadas ao tema, que podem também contribuir para a identificação e análise de *gaps* na literatura científica sobre o conceito de gestão estratégica.

1.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa não se delimita a uma região, segmento, setor ou empresa específica porque se trata de um estudo revisão bibliográfica, onde serão analisados diversos parâmetros bibliográficos a respeito do tema investigado.

1.3 ESTRUTURA DA PESQUISA

A pesquisa será estruturada em seis capítulos, sendo eles:

- Capítulo 1: Introdução: Neste capítulo será introduzido o tema, a evolução do conceito de gestão estratégica, bem como o objetivo, justificativa delimitação e estrutura da pesquisa;
- Capítulo 2: Referencial teórico: Neste capítulo serão abordados conceitos mais aprofundados sobre estratégia, gestão estratégica e modelos de gestão estratégica;
- Capítulo 3: Método de pesquisa: Neste capítulo serão abordados tópicos que incluem a classificação da pesquisa, seu fluxo metodológico, no qual serão abordadas todas as etapas da pesquisa, presentes no cronograma de execução;
- Capítulo 4: Resultados: Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa obtidos por meio de de uma análise individual e cruzada dos artigos mais citados e dos artigos mais recentes provenientes dos autores mais relevantes ao tema;
- Capítulo 5: Conclusão: Neste capítulo serão apresentados os principais resultados da pesquisa, suas contribuições teóricas e práticas e sugestões para futuros estudos;
- Última seção: Referências bibliográficas, onde serão apresentadas as referências bibliográficas consultadas ao longo da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia, ao longo dos anos, teve várias interpretações. No começo, por volta de 1771, a palavra se referia apenas a contextos militares e significava “ciência do general”. Aos poucos a palavra passou a ser mais utilizada por pesquisadores ao redor da Europa para se referir a um esforço de guerra. Pouco tempo após o fim da Primeira Guerra Mundial, passou-se a utilizar o termo estratégia para se referir a outros assuntos (FREEDMAN, 2017).

Após a segunda Revolução Industrial, a estratégia passa a aparecer como uma forma de se controlar o mercado e também o ambiente competitivo. Já no século XX, Henry Ford revoluciona o mercado ao implementar a linha de montagem no setor automobilístico, produzindo grandes quantidades de um mesmo produto com custo reduzido (FERREIRA; SERRA, 2012).

Com a Segunda Guerra Mundial, a estratégia passa a ser adotada para a gestão de recursos escassos, além de gerir o melhor posicionamento de soldados e recursos. Alguns anos depois, os executivos da General Motors passaram a utilizar uma estratégia baseada na percepção dos pontos fortes e fracos do sistema proposto por Henry Ford. Tal análise foi estudada mais a fundo, a partir da década de 1960, por estudantes que buscavam encontrar as forças e fraquezas de uma empresa, além das oportunidades e ameaças. Tal ferramenta ficou conhecida como análise SWOT (GHEMAWAT, 2012).

A partir da década de 1970, passou-se a observar melhor o elo entre a estratégia e a performance da organização, bem como a relação entre o ambiente e a organização. Na década de 1980, então passou-se a entender como funcionavam as relações entre os recursos, capacidades e estruturas internas de uma organização, o que tornou possível estudar a estratégia adotada por organizações (JASPER; CROSSAN, 2012).

Porter (1985) definiu estratégia como o conjunto de medidas necessárias a serem tomadas por uma empresa a fim de vencer as forças competitivas do mercado para que pudesse obter lucro, sobrevivendo em meio a um ambiente extremamente competitivo em que se a mesma encontra.

Para Mintzberg (1987), a estratégia é como um simples plano. Um guia de instruções, em que, para cada situação, um plano específico deveria ser adotado, como subir em uma escada ou atender a um telefonema, como um sistema padronizado.

Para Ackoff (1990), estratégia diz respeito às decisões tomadas pelo mais alto nível hierárquico dentro de uma organização, que a afeta como um todo e que devem ser monitoradas a todo momento.

Para Porter (1996), a estratégia possui sua essência nas atividades. Assim, a organização deve executar atividades diferentes de organizações concorrentes, ou ao menos executar atividades semelhantes de maneiras distintas, pois assim ela conseguiria entregar um mix de valor diferente de suas concorrentes. Assim, uma organização conseguirá superar suas concorrentes apenas se estabelecer uma diferença que consiga preservar ao longo dos anos.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Albrechts (2004), os gestores passaram a se preocupar mais com o planejamento estratégico de suas empresas a partir da década de 1960, devido ao aumento da complexidade dos ambientes de mercado, o que fez com que as organizações adotassem novas medidas em termos de valores, abordagens e processos. Tal fato não se limitou à uma área específica, mas aconteceu em todo o ambiente empresarial.

Porém, ainda na década de 1960, o elo entre a estratégia e o planejamento da empresa não era muito claro, uma vez que os gestores ainda não possuíam uma gama muito elevada de modelos a serem seguidos (JASPER; CROSSAN, 2012).

Planejamento estratégico é o plano desenvolvido por uma organização que leva em conta premissas e diferentes contextos visando adotar metas tangíveis (objetivos e planos de ação), levando em conta a posição da organização em questão e o ambiente em que a mesma encontra-se inserida (BARBOSA, 2015; ZHANG, 2015).

Em 1987, Henry Mintzberg propôs o modelo chamado 5 P's da estratégia como forma de conceituar a palavra "estratégia", pois segundo o autor, a palavra possui mais de um significado dependendo do contexto e da aplicação.

O modelo formulado por Mintzberg (1987) considera que os 5 P's da estratégia sejam: plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto, além de considerar seus inter-relacionamentos.

Mintzberg e Quinn (2001) explicam cada conceito como sendo:

- Plano: um curso gerado, uma diretriz ou conjunto de ações previamente pensados para lidar com uma situação;
- Pretexto: um planejamento baseado no blefe, em que a organização tem como objetivo enganar seu concorrente para obter alguma vantagem competitiva;

- Padrão: a estratégia tomada passa a ser baseada em planos previamente tomados, seguindo assim um padrão;
- Posição: harmonização entre a organização e o ambiente em que se encontra, levando em conta contextos internos e externos, como a concorrência;
- Perspectiva: é a ideologia da organização, a sua maneira de agir. É como a própria organização se vê inserida no mercado.

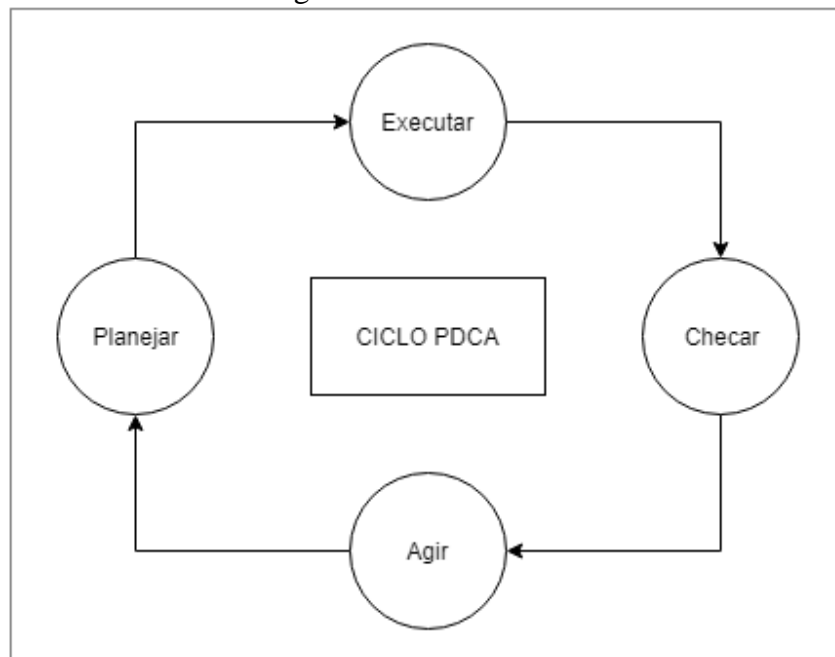
Assim, para Mintzberg e Quinn (2001), mais do que competir, alguns desses conceitos se complementam. Nada impede que um plano se torne padrão ou que um pretexto se torne um padrão. A estratégia é mais do que um planejamento para lidar com um concorrente.

Com a evolução do conceito de estratégia, ferramentas estratégicas foram surgindo, com a finalidade de auxiliar gestores de organizações à executar um bom planejamento, como é o caso do Ciclo PDCA.

O Ciclo PDCA (sigla de *Plan, Do, Check e Action*), também conhecido como Ciclo de Deming, é um modelo de gestão muito utilizado no desenvolvimento de produtos para garantir sua qualidade, porém que também pode ser utilizado na gestão de organizações como um todo. O modelo se caracteriza por suas quatro grandes etapas: planejar, executar, checar e agir de forma a corrigir determinada falha. O ciclo PDCA é importante pois ajuda a melhorar os processos dentro de uma organização de maneira contínua, o que a coloca em vantagem competitiva frente às suas concorrentes (LODGAARD *et al.*, 2013).

As quatro etapas do Ciclo PDCA podem ser observadas na Figura 2.

Figura 2 – O Ciclo PDCA



Fonte: Adaptado de Ning *et al.* (2018).

Segundo Ning *et al.* (2010), suas quatro etapas consistem em:

- **Planejar:** É a definição dos princípios e dos planos. Nesta etapa, é muito comum o uso da ferramenta “5W1H” (quando, onde, quem, por que, o que e como) para definir de que maneira uma tarefa da organização será executada e quais os resultados esperados;
- **Executar:** É a implementação do plano em si, a implementação das medidas práticas e controle dos processos, de modo com que as atividades avancem e os objetivos sejam alcançados. É fundamental que durante esta etapa ocorra o controle dos processos e eventual ajustagem caso o cenário inicial sofra alguma alteração;
- **Checar:** É a avaliação dos efeitos após a implemenatação. A verificação acompanha a implementação do início ao fim, pois é um processo de coleta contínua de informações e análise de dados. A checagem é importante no ciclo PDCA porque é através dela que os gestores indentificarão falhas e serão capazes de propor melhorias;
- **Agir:** A etapa de ação vem depois que a checagem dos resultados é realizada, depois de se verificar se a estratégia foi bem-sucedida ou não, e e assim aprender com as falhas, para implementar a padronização como base em planejamentos futuros.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Para Burgelman (2015), a gestão estratégica passou a ganhar força depois de 1982, quando foi criada a *Strategic Management Society*, que reunia os acadêmicos que tratavam do tema. No mesmo ano, estabeleceu-se um periódico sobre o tema, chamado *Strategic Management Journal*. Nos anos 2000, o periódico em questão passou a ter mais relevância no campo acadêmico, e a conferência da SMS já atraía um público maior, de cerca de mil participantes.

Para Teece (1997), o principal objetivo da gestão estratégica é avaliar como as empresas alcançam e sustentam vantagem competitiva. Durante a década de 1980, o paradigma dominante era o conceito das forças competitivas de Porter (1980), que enfatizava as ações defensivas que uma empresa podia tomar para se defender das forças competitivas. As cinco forças competitivas podem ser definidas como: rivalidade entre concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes e poder de barganha dos clientes (DOBBS, 2014).

Para Chang e Huan (2006) o processo de gestão estratégica consiste em três etapas: formulação estratégica, implementação da estratégia e avaliação da estratégia. A gestão estratégica tem sido utilizada por empresas para resistir à intensa competição no mercado.

Yüksel e Dağdeviren (2007) definem gestão estratégica como o conjunto de decisões e ações tomadas pela equipe de gestão, consultando todos os níveis da organização, para determinar os planos de longo prazo da organização. Para tanto, a equipe de gestão dispõe de uma série de ferramentas, sendo a análise SWOT a mais utilizada.

De acordo com Möller *et al.* (2010), a crescente importância do conhecimento, aliada às inovações tecnológicas e tecnologias de informação, provocou grande mudança no modo de se gerir uma organização, pois o modo com que o valor econômico é criado mudou bruscamente.

Teece (2010) acredita que os desenvolvimentos na economia global mudaram para sempre o tradicional equilíbrio entre cliente e fornecedor. As novas tecnologias de comunicações, aliadas à globalização trazem mais opções aos consumidores, que possuem necessidades variadas e podem agora escolher entre mais de um produto para satisfazê-las. As organizações precisam, portanto, ser mais centradas no cliente, colocando-o no topo de suas listas de prioridades. Tal mudança no ambiente mudou, também, a forma como as organizações capturam valor do cliente ao oferecê-los seu valor na forma de produtos ou serviços. Assim, as

organizações precisam de bons modelos estratégicos, para que possam oferecer maior valor, e assim capturar mais valor dos clientes, de forma inteligente. Sem modelos inteligentes de estratégia, mesmo as organizações mais inovadoras do mercado fracassarão.

O estudo da concorrência, as perspectivas estratégicas atuais da organização, os desempenhos do passado, possibilidades e ambientes de mercado fornecem informações valiosas sobre os pontos fracos e fortes da empresa, e são informações que não devem ser negligenciadas, uma vez que a definição dos pontos fortes e fracos de uma organização é o ponto de partida para a formulação de uma estratégia eficaz. Avaliações de performances do passado não devem ser negligenciadas, uma vez que fornecem uma visão histórica sobre estratégias adotadas anteriormente, bem como sucessos (ou fracassos) alcançados (HOUBEN *et al.*, 1999).

Para Powell (2014), a gestão estratégica negligencia o fator humano, falhando em desconsiderar as pessoas em análises e modelos matemáticas, pois alguns fatores, como o comportamento social e emoções, são tão importantes quanto outros fatores. Isto é evidenciado ao observar o periódico SMJ, que traz muitas simulações e artigos, porém fala muito pouco do fator humano e traz poucos experimentos.

2.4 MODELOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Com o atual cenário competitivo em mente, diversos autores propõem modelos de gestão estratégica que visam auxiliar os gestores de organizações a elaborar planejamentos eficazes e assim obter vantagens competitivas.

Com um bom modelo estratégico, a organização conseguirá oferecer seu valor de modo mais eficiente, e assim capturar mais valor do consumidor, para poder suceder no mercado competitivo, ou ao menos sobreviver (TEECE *et al.*, 2010).

2.4.1 As Forças de Porter

O modelo das Forças de Porter é uma ferramenta voltada para a análise industrial e para a gestão estratégica criada por Michael E. Porter em 1979. Qualquer mudança em qualquer uma das forças requer uma nova análise de mercado. A atratividade de uma indústria não implica

que todas as empresas que atuam no mesmo setor apresentarão a mesma rentabilidade (WU; TSENG, 2012).

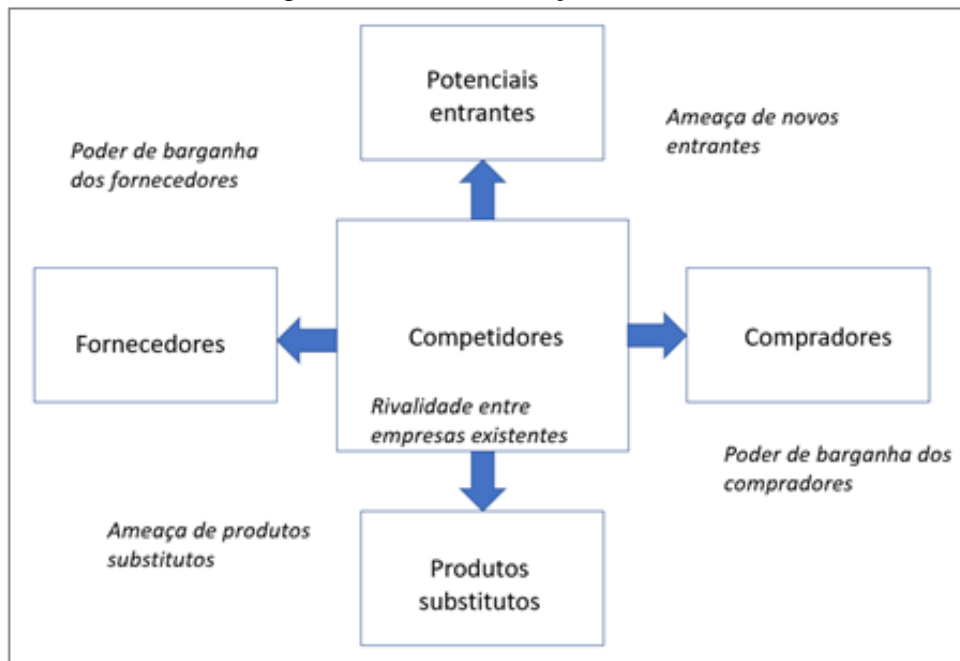
Para Guggenheim (2016), as forças de Porter foram concebidas, em parte, como ferramenta para que gerentes possam analisar e avaliar a viabilidade a longo prazo sem comprometer recursos.

Segundo Aarons e Waalewijn (1999), o modelo de Porter é o modelo mais usado na indústria para avaliar a potencial lucratividade dentro da indústria. A junção das cinco forças determina a competitividade da indústria e a rentabilidade. Para a formulação da estratégia, as forças mais fortes tornam-se cruciais. A força coletiva das cinco forças é diferente dependendo do tipo de indústria analisada.

Para Dobbs (2014), o conceito das forças de Porter pode, ainda nos dias de hoje, ajudar a entender como algumas estratégias são tomadas, pois trata-se de uma ferramenta poderosa nas mãos de um bom gestor ou analista. No entanto, não é incomum observar o conceito ser aplicado erroneamente, seja por falta de habilidade do gestor ou até mesmo por preferências da nova geração.

As cinco forças de Porter estão representadas na Figura 3.

Figura 3 – As cinco forças de Porter



Fonte: Adaptado de Karagiannopoulos (2005).

Karagiannopoulos (2005) define as cinco forças de Porter como sendo:

- Grau de rivalidade: a intensidade da rivalidade encontrada no setor, que determina até que ponto o valor criado por uma organização será dissipado por meio de competição;
- Ameaça de novos entrantes: pode ser entendido como uma barreira de entrada. Pode assumir diversas formas e tem como objetivo dificultar a ação de uma nova empresa de um determinado ramo;
- Ameaça de produtos substitutos: ameaça relacionada a produtos diferentes que suprem a mesma necessidade suprida por um produto da empresa em questão;
- Poder de barganha do cliente: é o poder de compra e barganha do cliente com relação ao preço e à qualidade do produto. Usualmente um comprador quer pagar menos por mais quantidade e qualidade;
- Poder de barganha do fornecedor: o oposto do poder de barganha do cliente. Um fornecedor usualmente deseja receber mais por menos produto ou qualidade.

Embora o Modelo das Forças de Porter tenha sido usado originalmente para analisar indústrias. As mudanças ocorridas nos ambientes externos em que as organizações operam possibilitaram que outras organizações, como escolas e universidades passassem também a utilizar tal ferramenta (MATHOOKO; OGUTU, 2015).

2.4.2 A Análise SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) é uma ferramenta que surgiu na década de 1960, porém a origem de seu nome é desconhecida. Ela passou a ser utilizada em estudos da Universidade de Stanford em pesquisas científicas. A análise SWOT é, ainda hoje, muito utilizada por conta de sua simplicidade e adaptabilidade, pois pode ser aplicada a inúmeras situações e contextos, em especial no estudo da estratégia, sendo, muitas vezes o ponto de partida para o desenvolvimento de planos de ação (HELMS; NIXON, 2010).

A análise SWOT é uma ferramenta importante para a tomada de decisões dentro de uma organização, uma vez que seu uso possibilita que a organização monte estratégias baseadas em seus pontos fortes, elimine seus pontos fracos, explore suas oportunidades e se defenda de ameaças. Quando usada de maneira adequada, a análise SWOT fornece uma boa base para a formulação estratégica da organização (YÜKSEL; DAGDEVIREN, 2007).

Bons resultados dentro de uma empresa são os resultados de uma correta interação da gestão de negócios com seu ambiente. O ambiente em questão, pode ser tanto de natureza interna como externa. Para obter tal sucesso, portanto, a empresa deve focar seus objetivos em seus pontos fortes, evitando tendências relacionadas às suas fraquezas. Assim, a resposta aos pontos fortes e fracos um componente essencial no processo da gestão estratégica. O reconhecimento dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como dos fatores externos, é feito através da análise SWOT (HOUBEN *et al.*, 1999).

A análise SWOT permite categorizar fatores como internos (pontos fortes e pontos fracos) e externos (oportunidades e ameaças), uma vez que ambos fatores estão relacionados com a tomada de decisão. A análise SWOT tem como principal limitação o fato a importância de cada fator no processo de tomada de decisão não poder ser medido quantitativamente (SHRESTHA *et al.*, 2014). Os pontos fortes da organização são suas vantagens competitivas, entre outras competências que podem ser explorados pela organização em questão. Os pontos fracos são suas limitações, que podem prejudicar o progresso da companhia (HOUBEN *et al.*, 1999).

O propósito da análise de fatores externos é avaliar como a organização pode se beneficiar ou se prejudicar de oportunidades e ameaças diante de um ambiente externo incontrollável, com flutuações de preços, instabilidades políticas, por exemplo. O propósito da análise de fatores internos é avaliar como a empresa vem executando seu trabalho interno, seja

no gerenciamento ou no setor de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo (CHANG; HUANG, 2006).

A análise SWOT é, portanto, uma ferramenta de fácil utilização: é necessário apenas listar os pontos fortes e fracos da organização, que são os fatores internos, e as oportunidades e ameaças, que são os fatores externos. A partir da análise de tais fatores a organização é capaz de traçar estratégias (YÜKSEL; DAGDEVIREN, 2007).

Uma variação existente da análise SWOT, que parte do mesmo princípio, é a matriz TOWS, em que os fatores da análise SWOT são pareados com o objetivo de estimular uma nova estratégia, conforme observa-se na Figura 4.

Figura 4 – A matriz TOWS

	Pontos fortes	Pontos fracos
Oportunidades	Maximiza oportunidades fazendo uso dos pontos fortes	Minimiza pontos fracos através de oportunidades
Ameaças	Minimiza ameaças fazendo uso dos pontos fortes	Minimiza pontos fracos e evita ameaças

Fonte: Adaptado de Dyson (2004).

Algo interessante a ser notado na matriz TOWS, é que, para cada pareamento realizado há um tipo de estratégia a ser formulada. Porém, deve-se tomar cuidado ao adotar certas estratégias, uma vez que a estratégia que combina pontos fracos com ameaças é extremamente defensiva, então seu foco é apenas proteger a empresa de grandes perdas, enquanto as outras buscam sucesso em meio à competição (DYSON, 2004).

2.4.3 Resource Based View (RBV)

O RBV (*Resource Based View*, ou Visão Baseada em Recursos, em português) é um modelo de gestão estratégica que visa enfatizar o papel que recursos estratégicos exercem para uma organização, como o quão relevante eles são para que a lucratividade da mesma possa ser determinada (BASSO; KIMURA, 2010). O RBV considera que as organizações sejam coleções de recursos e capacidades que possam resultar em um desempenho melhor (GLIGOR; HOLCOMB, 2014).

O RBV explica como os recursos da organização impulsionam as discrepâncias no seu desempenho. Tais recursos podem ser itens que são comercializados, como um produto ou uma marca, como também podem ser habilidades individuais de funcionários de uma organização. Ou seja, o RBV busca analisar como uma organização pode obter vantagem competitiva fazendo uso de seus recursos (FINNEY *et al.*, 2008).

O RBV explica as diferenças de desempenho entre as organizações, partindo do princípio de que as empresas de alto desempenho possuem um conjunto de recursos que as dão certa vantagem competitiva, como também supõe que as organizações de baixo desempenho tendem a copiar as configurações das empresas de alto desempenho, porém é muito difícil que as empresas de baixo desempenho consigam repetir os bons desempenhos das concorrentes, devido a uma série de fatores, como os recursos das organizações (ZUBAC, 2010).

Para Helfat e Peteraf (2003), o RBV não se estende apenas a ativos da organização, mas também diz respeito a suas capacidades. Tais capacidades referem-se à capacidade de uma organização executar um determinado conjunto de tarefas, utilizando seus recursos, com a finalidade de atingir um determinado objetivo. Tanto os recursos como as capacidades podem evoluir e mudar com o passar do tempo.

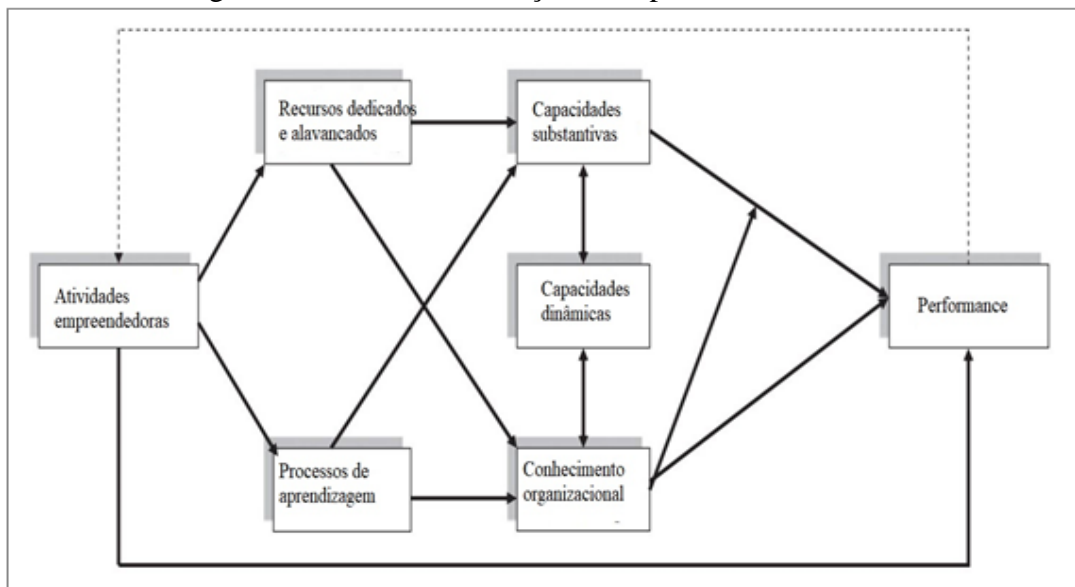
A enorme competição global entre organizações demonstrou a necessidade de um paradigma que explicasse como o sucesso ou fracasso de uma organização é alcançado. Muitas empresas vinham utilizando o RBV, porém nem sempre o RBV é suficiente para explicar, ou sustentar a razão de tal vantagem competitiva. Algumas organizações obtêm sucesso na competição porque conseguem se adaptar às mudanças bruscas no mercado, como alterações de demanda, reações rápidas às novidades tecnológicas e capacidade de inovação. Tal capacidade de se adaptar a diferentes situações e obter vantagem competitiva pode ser chamada por “capacidade dinâmica”. O termo “dinâmica” faz referência à capacidade de se reinventar frente às mudanças no mercado (TEECE *et al.*, 1997).

Algumas capacidades dinâmicas integram recursos, como, por exemplo, gestores que combinam suas habilidades e origens funcionais para a criação de produtos ou serviços que geram receita para sua organização. A tomada de decisões estratégicas é uma capacidade dinâmica na qual os administradores combinam suas habilidades e conhecimentos prévios para a criação de modelos estratégicos para suas empresas. Outras capacidades dinâmicas dizem respeito às alterações dentro da empresa, como a realocação de recursos dentro da organização para corrigir ou se adaptar a alguma nova circunstância, como o redesenho de um projeto ou mudanças em uma linha de produção (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

A Figura 5 representa o processo de criação de capacidades dinâmicas de uma organização. O ponto de partida da Figura 5 são as atividades empreendedoras da organização, pois são elas que vão definir os objetivos a serem alcançados e os recursos a serem alocados para tal tarefa. Tais atividades influenciam na seleção de recursos e habilidades e promovem processos de aprendizagem organizacional que visam captar conhecimento externo à medida que surgem imprevistos. Essas escolhas combinadas criam as chamadas capacidades

substantivas e a base de conhecimento da organização. O conhecimento organizacional é o conjunto de tudo aquilo que é conhecido pela organização e seus membros, enquanto as capacidades substantivas são o conjunto de coisas que a organização é capaz de fazer. Juntos, o conhecimento organizacional e as capacidades substantivas são capazes de determinar quais capacidades dinâmicas são necessárias para se adaptar à diferentes situações. As capacidades substantivas, juntamente com o conhecimento organizacional, afetam diretamente o desempenho da organização, e tal desempenho deve afetar as futuras decisões empresariais (ZAHRA *et al.*, 2006).

Figura 5 – Processo de criação de capacidades dinâmicas



Fonte: Adaptado de Zahra *et al.* (2018).

A existência das capacidades dinâmicas ajuda a entender a razão pela qual existe a heterogeneidade observada entre as organizações, e ajuda a entender porque algumas organizações fracassam e outras não. O correto desenvolvimento das capacidades dinâmicas, aliada com o uso correto dos recursos da organização possibilita maiores chances de sucesso perante um ambiente tão competitivo e dinâmico. Tal sucesso é alcançado através de uma melhor criação de valor visando os clientes em potencial da organização. No entanto, o RBV não consegue explicar a definição de valor para o cliente de um modo com que pudesse ajudar as organizações a identificarem os recursos necessários para satisfazer as necessidades dos clientes e assim sobreviverem no mercado. O modelo ainda não consegue explicar como as capacidades dinâmicas podem ser desenvolvidas com a finalidade de sustentar altos níveis de desempenho do ponto de vista da criação de valor aos clientes (ZUBAC *et al.*, 2010).

2.4.4 Balance Scorecard (BSC)

O *Balance Scorecard* (BSC) foi proposto por David Norton e Robert Kaplan em 1992. O BSC é uma ferramenta de gerenciamento que composta por uma coleção de medidas organizada em grupos e indicadas como cartões. Tais medidas estão relacionadas a quatro perspectivas gerenciais e visam fornecer à administração uma visão abrangente dos seus negócios. Os cartões em questão oferecem uma avaliação balanceada do desempenho organizacional ao longo das dimensões financeira, mercadológica, operacional e estratégica. O BSC combina medidas financeiras e operacionais, focando em objetivos tanto a curto quanto a longo prazo (EILAT *et al.*, 2008).

As medidas fornecidas pelo BSC, tanto as financeiras como as não-financeiras, das quatro perspectivas ajudam a direção e seus funcionários alinharem-se com a visão da organização em questão. Um princípio importante do BSC é alcançar o sucesso nas principais medidas não financeiras antes de concretizar o sucesso nas medidas financeiras. Um fato que muitas vezes passava despercebido é que, por vezes, medidas não-financeiras, como relacionamento com clientes, podem representar mais da metade dos ativos de uma organização (WU *et al.*, 2009).

O BSC é uma ferramenta popular que é aplicada por muitas empresas para avaliar seu desempenho para avaliar seu desempenho em diversos aspectos de sua organização. Ele fornece informações claras sobre o desempenho corporativo, não apenas para os gerentes, mas também para os investidores que desejam avaliar as organizações (WU *et al.*, 2009).

Chavan (2009) explica que, resumidamente, o processo do BSC pode ser resumido em quatro etapas:

- Esclarecer e traduzir as visões em estratégia;
- Comunicar e vincular objetivos estratégicos com indicadores;
- Planejar, definir metas e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Melhorar o planejamento estratégico e a aprendizagem.

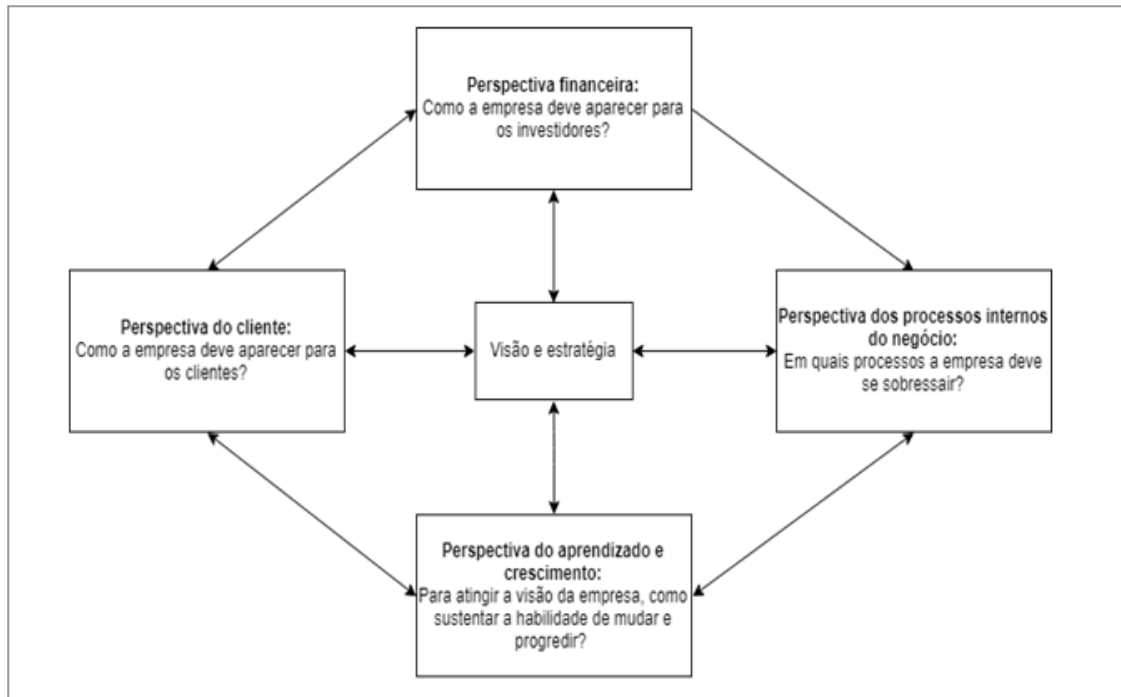
Michalska (2005) define as perspectivas e seus respectivos indicadores como:

- Financeira: efeitos financeiros das atividades. Seus indicadores mostram como a estratégia adotada contribuiu com os resultados econômicos da organização podem ser o lucro, retorno sobre o investimento, participação no mercado, entre outros;

- Consumidores: Como as necessidades dos consumidores foram atendidas. Seus indicadores mostram como a organização percebeu e atendeu as necessidades dos consumidores, bem como o valor oferecido e podem ser o nível dos preços, satisfação dos consumidores, porcentagem de consumidores mantida, entre outros;
- Processos internos: Efetividade da produção. Seus indicadores mostram como as estratégias montadas a partir da perspectiva financeira e dos consumidores estão sendo realizadas e podem ser o número de falhas, duração do ciclo, porcentagem de ofertas aceitas, entre outros;
- Aprendizado e crescimento: Determina o desenvolvimento da organização de acordo com os objetivos traçados. Seus indicadores representam o grau de realização dos objetivos e podem ser as despesas em novas tecnologias, despesas em treinamentos para funcionários, rotação de funcionários, tempo para introduzir uma determinada tecnologia ao mercado, entre outros.

A Figura 6 ilustra a relação observada entre as quatro grandes perspectivas e a estratégia da organização.

Figura 6 – O BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan (1996).

Michalska (2005) que o BSC possibilita que quatro processos de gestão sejam introduzidos, os quais contribuem para relacionar os objetivos estratégicos de longo prazo da organização com suas atividades operacionais. Os quatro processos são:

- Finalização da visão e da estratégia da organização: os gerentes chegam a um consenso sobre a visão e a estratégia de sua organização;
- Explicação dos objetivos e medidas estratégicas e integração com os sistemas de gestão: possibilita a entrega da estratégia à toda organização;
- Planejamento, marcação dos objetivos e empreendimento das iniciativas estratégicas: possibilita que a empresa integre o planejamento estratégico com o processo de criação do orçamento;
- Melhora dos sistemas de monitoramento da realização da estratégia e aprendizado sobre a organização: possibilita o aprendizado estratégico.

Para Chavan (2009), a etapa de feedback e aprendizado é fundamental, pois a organização poderá quantificar onde está sua construção de capacidade estratégica levando em conta seu desempenho atual e o ambiente de negócios em que está inserida. Tais informações permitem que a liderança determine se a organização encontra-se no caminho certo ou se alguma intervenção precisa ser feita.

Em suma, o BSC é um modelo de gestão estratégica é útil no processo de gestão pois permite estimar uma empresa através das quatro grandes perspectivas, através das quais são equalizados vários objetivos. Trata-se de um método diferenciado porque aproxima todos os funcionários da organização e permite estimar o grau o grau de realização desta estratégia e o funcionamento da empresa, não apenas através dos resultados financeiros (MICHALSKA, 2005).

3. MÉTODOS DE PESQUISA

A pesquisa realizada é de natureza básica, com objetivo exploratório e com uma abordagem qualitativa. O procedimento utilizado foi uma análise bibliográfica de artigos dos autores mais relevantes ao tema nas últimas duas décadas (1998-2017). O período foi escolhido para que os artigos não estivessem defasados e acompanhassem a evolução tecnológica e o crescimento da competitividade entre empresas.

A pesquisa pode ser considerada de natureza básica, uma vez que ela tem como objetivo gerar conhecimentos úteis, porém sem aplicá-los.

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa do tema, onde é feita uma escolha de tema, dados são coletados e posteriormente analisados (TRIVIÑOS, 1987).

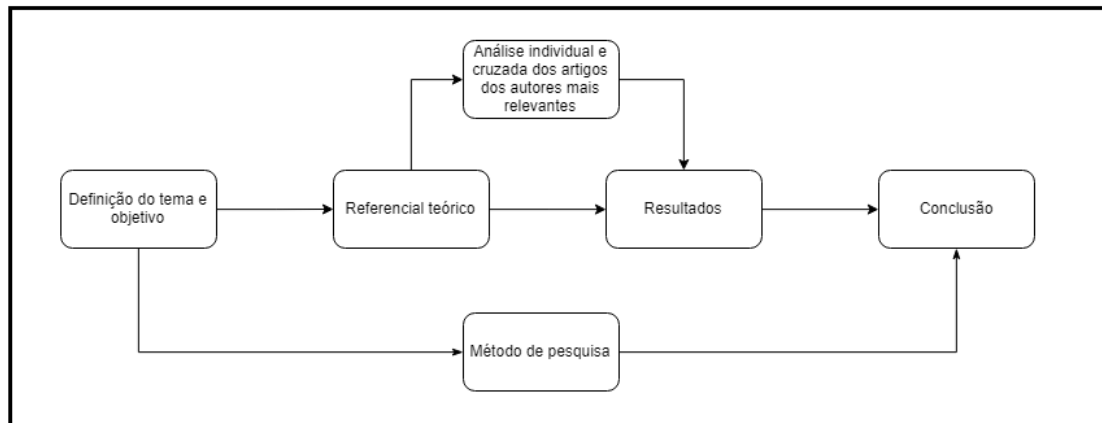
A revisão bibliográfica é considerada, muitas vezes, como o primeiro passo para pesquisas científicas, sendo que uma pesquisa de caráter exploratório, visa uma maior aproximação com o tema pesquisado (CONFORTO, 2011).

Por fim, trata-se de uma revisão bibliográfica, que faz um levantamento de artigos mais citados, dos autores mais relevantes ao tema nas últimas duas décadas (1998-2017). Tais artigos são, a princípio, analisados individualmente e cruzados posteriormente.

3.1 FLUXO METODOLÓGICO

O fluxo metodológico da pesquisa é apresentado na Figura 7, que contempla a sequência de atividades desenvolvidas durante a pesquisa. Dentro da Figura 7, os artigos mais relevantes ao tema são os artigos mais citados e os artigos mais atuais relacionados ao tema dos autores que publicaram os artigos mais citados.

Figura 7 – Fluxo metodológico da pesquisa



Fonte: Próprio Autor (2018)

Primeiramente foram definidos alguns elementos-chave para a pesquisa, como o tema, objetivo e questões de pesquisa. Em seguida foi feito um levantamento dos principais artigos dos autores mais relevantes ao tema, ou seja, os artigos mais citados dos autores mais citados, o que possibilitou as discussões presentes na pesquisa. Após a coleta dos artigos, foi feita uma análise individual e cruzada dos artigos, em que buscou-se preencher lacunas sobre o tema, respondendo questões que não podiam ser respondidas anteriormente. O próximo passo foi analisar a importância e impacto de tais pesquisas para a ciência, que é apresentada no tópico dos resultados. Por fim foi desenvolvido o último tópico da pesquisa, a conclusão, que sintetiza os pontos mais importantes apresentados pelos autores pesquisados.

A revisão bibliográfica visa aproximar o pesquisador do tema ou problema proposto, auxiliando-o no desenvolvimento de uma análise crítica de acordo com os dados a serem coletados, que são obras previamente elaborados, como livros ou artigos. Tal procedimento pode beneficiar pesquisas futuras, pois possibilita uma enorme economia de tempo e recursos ao futuro pesquisador (CONFORTO, 2011).

Para a coleta de artigos, foram utilizadas duas plataformas de bancos de dados científicos, o Scopus e o Web of Science. Foram pesquisados artigos que continham o termo “*strategic management*” entre os anos de 1998 até dezembro de 2017. Foram selecionados os artigos mais citados, produzidos pelos autores mais relevantes ao tema. Tais plataformas foram escolhidas devido ao seu grande acervo de obras científicas, uma vez que ambas as plataformas abrangem diversos portais de periódicos científicos internacionais, que são os mais utilizados em estudos científicos, especialmente em se tratando de revisões bibliográficas. Para os modelos de gestão estratégica, foram feitas pesquisas utilizando seus respectivos nomes (em

inglês) nas plataformas Scopus e Web of Science, limitando, também, seus anos de publicação para as duas últimas décadas (1998-2017).

3.2 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

As etapas desenvolvidas na pesquisa, bem como suas possíveis durações, estão representadas na Tabela 1, que contém o cronograma de execução da pesquisa. A duração de cada etapa do cronograma é apenas uma estimativa.

Tabela 1 – Cronograma de execução.

Etapas	2018										
	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ag o	Set	Ou t	No v	De z	
Levantamento bibliográfico	X	X	X	X	X	X	X	X			
Seleção de artigos		X	X								
Desenvolvimento do projeto de pesquisa			X	X	X						
Elaboração do pôster			X	X							
Análise dos artigos			X	X	X	X	X				
Qualificação								X			
Análise dos dados					X	X	X				
Redação do TG					X	X	X	X	X		
Defesa do TG									X		

Fonte: Próprio Autor (2018)

4 RESULTADOS

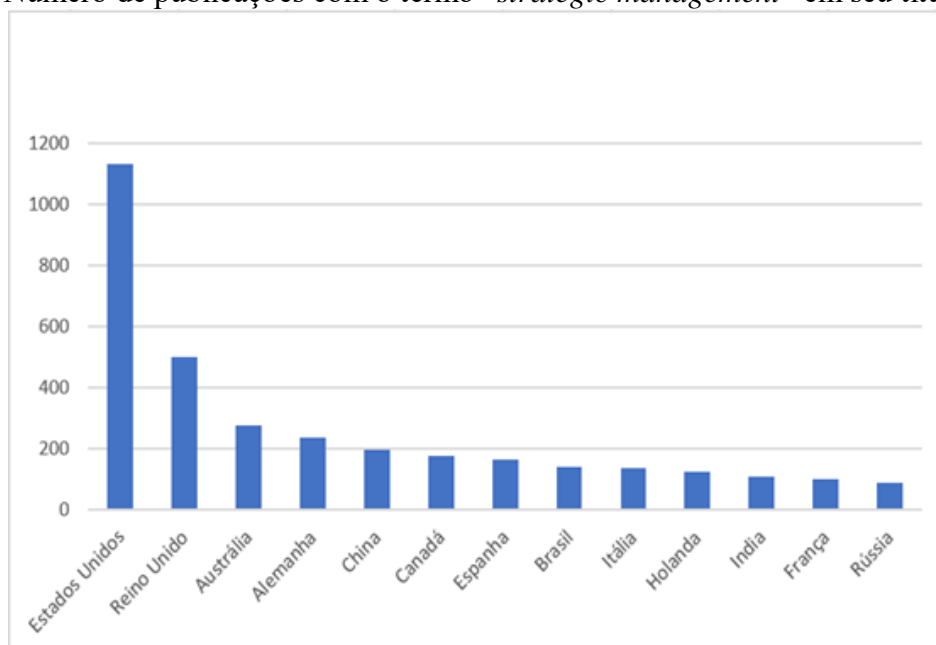
A importância da revisão bibliográfica pode ser observada ao verificar o grande número de publicações, e com isso, informações disponíveis em periódicos científicos a respeito de um determinado tema. Tal pesquisa contribui com a ciência ao trazer uma análise crítica a respeito do tema estudado, observando os pontos mais importantes destacados pelos autores mais relevantes e lacunas que podem ser exploradas em pesquisas futuras sobre o tema.

Com a crescente competição, aliada à globalização no ambiente empresarial, uma revisão bibliográfica a respeito do tema passa a ser interessante, por demonstrar a evolução do pensamento no últimos vinte anos e avaliar o que ainda pode ser discutido a respeito da gestão estratégica de empresas, uma vez que um modelo utilizado há vinte anos pode não ser mais tão interessante nos dias de hoje.

Sendo assim, passa a ser interessante verificar em quais áreas o termo “gestão estratégica” está sendo pesquisado, bem como as palavras-chave mais relacionadas, os países que mais publicam sobre o tema e os autores mais relevantes ao tema.

A Figura 8 mostra os países que mais possuem publicações com o termo “*strategic management*” em seu título nas últimas duas décadas (1998-2017):

Figura 8: Número de publicações com o termo “*strategic management*” em seu título por país.



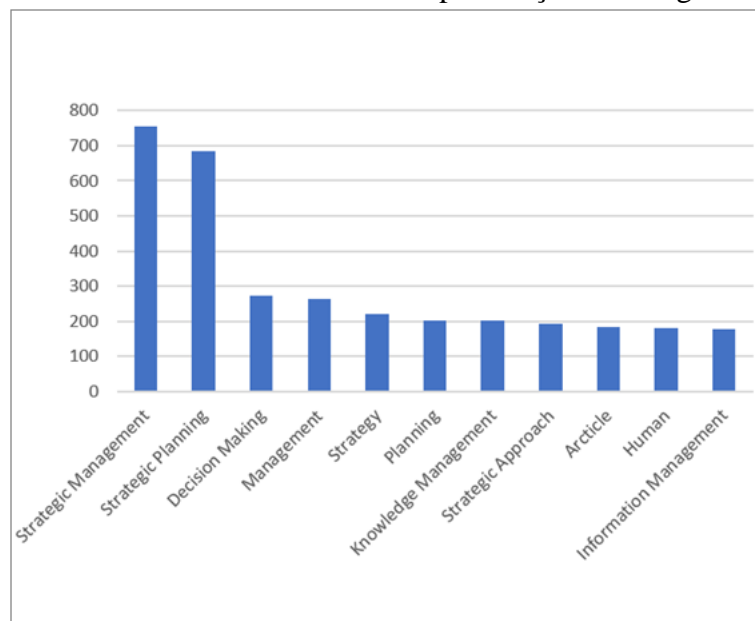
Fonte: Scopus (2018).

A observação da Figura 8 permite observar a enorme influência dos Estados Unidos e do Reino Unido em publicações sobre o tema, pois, somados, possuem 48,2% das publicações dos treze países que mais publicam a respeito do tema. Outro dado que pode ser observado é a

presença do Brasil entre os países que mais publicam a respeito do tema, que é responsável por 4% das publicações dos treze países listados (Scopus, 2018).

Para entender o que vem sendo discutido nos artigos, é interessante analisar as palavras-chave mais relacionadas ao tema, isto é, as palavras-chave mais utilizadas em artigos que contém o termo “*strategic management*” em seu título. A Figura 9 mostra as palavras-chave mais utilizadas nas publicações a respeito do tema:

Figura 9: Palavras-chave mais utilizadas em publicações sobre gestão estratégica.



Fonte: Scopus (2018).

Ao observar a Figura 9, é possível notar que, além do próprio termo “gestão estratégica”, o termo “planejamento estratégico” foi o mais utilizado, o que ajuda a entender como os conceitos de gestão estratégica está ligada ao planejamento estratégico de uma empresa. Todas as palavras-chave, com exceção de “humano”, seguem a mesma linha de raciocínio observada nos artigos pesquisados: a importância da gestão estratégica para o planejamento da empresa. Uma organização que não possui um bom planejamento estratégico, um bom plano de tomada de decisões possui menos chance de suceder em um mercado tão competitivo. A palavra-chave “humano” pode estar relacionada ao fato de alguns modelos de gestão estratégica negligenciarem o fator humano, as capacidades individuais de dos funcionários de uma organização, além da gestão dos recursos humanos de uma empresa.

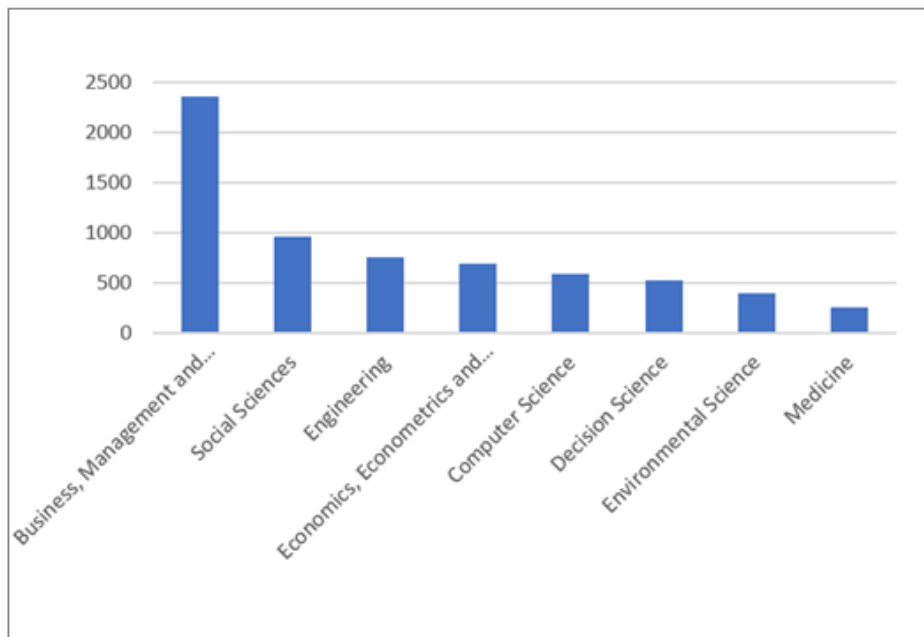
Dentre as onze palavras-chave mais pesquisadas, ao excluir o próprio termo “gestão estratégica”, observa-se que o termo “planejamento estratégico” é o que está mais relacionado ao tema principal, com 26,5% de utilização. O termo “humano” possui 7% de utilização, o que

indica que ainda há pouca preocupação com o fator humano no que diz respeito á gestão estratégica empresarial (SCOPUS, 2018).

A maior participação de países como os Estados Unidos e o Reino Unido pode ser explicada ao analisar os fatos históricos. Tanto os Estados Unidos como o Reino Unido foram muito prejudicados com os acontecimentos das duas guerras mundiais. Com as mudanças pós-guerra, vieram novas demandas competitivas, um cenário organizacional totalmente novo. Assim, os acadêmicos de seus respectivos países desenvolveram estudos (e modelos) para que pudessem auxiliar as organizações a não sucumbir perante tal competição. Outra explicação possível é o o fato de tais países serem os principais palcos das Revoluções Industriais.

Tendo observado os países que mais publicam a respeito do tema e as palavras-chave mais relacionadas, passa a ser interessante verificar em quais áreas o tema está sendo mais discutido. A Figura 10 mostra as áreas com maior número de publicações sobre gestão estratégica de acordo com a plataforma Scopus:

Figura 10: Áreas com maior número de publicações sobre o tema.



Fonte: Scopus (2018).

É possível observar que a grande maioria das publicações encontra-se na área de negócios e gestão, com 36% das publicações sobre o tema. Também é possível observar que todas as áreas estão, de certo modo, ligadas, pois quando se fala em gestão estratégica, se fala sobre o modo com que uma organização deve se planejar de modo com que consiga obter sucesso, o que inclui uma série de tomadas de decisões. Também pode ser observada a presença da área da engenharia, o que mostra como as ferramentas de gestão estratégica estão relacionadas com a engenharia atualmente. Observa-se, ainda, a presença do campo da medicina entre os mais publicados, sendo a única área que não está diretamente relacionada com as outras, mas envolve e aborda as técnicas e ferramentas de gestão estratégicas para gerir suas ações.

Outra análise possível é observar quais são os dez artigos mais citados e seus respectivos autores sobre gestão estratégica nas últimas duas décadas (1998-2017). A Tabela 2 apresenta os resultados observados ao se utilizar a plataforma Scopus:

Tabela 2: Os dez artigos mais citados nas últimas duas décadas (1998-2017)

Autor	Título	Citações	Ano de publicação	Periódico
Hulland, J.	Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies	2310	1999	Strategic Management Journal
Priem, R.L., Butler, J.E.	Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?	1312	2001	Academy of Management Review
Barney, J.B.	Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes	1196	2001	Academy of Management Review
Kemp, R., Schot, J., Hoogma, R.	Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: The approach of strategic niche management	1038	1998	Technology Analysis and Strategic Management
Payne, A., Frow, P.	A strategic framework for customer relationship management	729	2005	Journal of Marketing
Sarkis, J.	Strategic decision framework for green supply chain management	718	2003	Journal of Cleaner Production
Smith, W.K., Tushman, M.L.	Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams	695	2005	Organization Science
Kaplan, R.S., Norton, D.P.	Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I	603	2001	Accounting Horizons
Cannella, B., Finkelstein, S., Hambrick, D.C.	Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards	557	2009	Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards
Wright, P.M., Snell, S.A.	Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management	550	1998	Academy of Management Review

Fonte: Scopus (2018).

Sendo assim, os artigos observados na Tabela 2 são os mais relevantes das últimas duas décadas (1998-2010). É possível notar a presença de artigos relacionados com os modelos de gestão estratégica mostrados na pesquisa, como o Resource Based View e o Balanced Scorecard, ressaltando sua importância no cenário competitivo e globalizado.

Na Tabela 3 são observados os artigos mais recentes relacionados à gestão estratégica dos autores que constam a Tabela 2.

Tabela 3: Os dez artigos mais recentes dos dez autores mais citados nas últimas duas décadas (1998-2017)

Autor	Título	Ano de publicação	Periódico
Hulland, J.	“Keep on Turkin”?	2018	Journal of the Academy of Marketing Science
Priem, R.L., Butler, J.E. Goranova, M.L., Priem, R.L., Ndofor, H.A., Trahms, C.A.	Is there a “Dark Side” to Monitoring? Board and Shareholder Monitoring Effects on M&A Performance Extremeness	2017	Strategic Management Journal
Barney, J.B.	Editor’s comments: Positioning a theory paper for publication	2018	Academy of Management Review
Türkeli, S., Kemp, R., Huang, B., Bleischwitz, R., McDowall, W	Circular economy scientific knowledge in the European Union and China: A bibliometric, network and survey analysis (2006–2016)	2018	Journal of Cleaner Production
Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P., Payne, A.	Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use	2018	Journal of Marketing
Sarkis, J.	Understanding greening supply chains: Proximity analysis can help	2018	Resources, Conservation and Recycling
Bansal, P.T., Smith, W.K., Vaara, E.	From the editors new ways of seeing through qualitative research	2018	Academy of Management Journal
Kaplan, R.S.	The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries	2012	Journal of Accounting & Organizational Change
Cannella, B., Finkelstein, S., Hambrick, D.C.	Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards	2009	Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards
Huselid, M.A., Becker, B.E.	Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management	2011	Journal of Management

Fonte: Scopus (2018).

É possível notar que todos os autores continuaram a tratar de temas relacionados à gestão estratégica, porém passando a focar em temas relacionados com ferramentas tecnológicas atuais, como é o caso de J. Hulland, autor mais citado sobre o tema nas últimas duas décadas. Tal fato indica a necessidade de novos estudos relacionados à gestão estratégica, para que os modelos e ferramentas não fiquem defasados perante aos avanços tecnológicos. A necessidade se verifica ao analisar o crescente número de publicações relacionadas ao tema.

A preocupação com a gestão de recursos humanos é evidenciada ao fazer uma análise cruzada dos artigos, desde a comunicação até aspectos de liderança, o que indica que o aspecto humano passou a ser levado mais em consideração.

O periódico pioneiro do tema de gestão estratégica, o *Strategic Management Journal*, possui apenas uma publicação em ambas as tabelas, o que indica que outros periódicos foram surgindo como novas alternativas para publicações a respeito da gestão estratégica, em que aspectos da gestão estratégica eram abordados, como aplicações de modelos na indústria e em outras áreas da engenharia, o que mostra a importância que a disciplina trouxe para o meio científico.

Dos artigos mais recente dos autores mais citados, nenhum traz aplicações sobre os modelos de gestão estratégica apresentados nesta pesquisa, embora apresentem novas técnicas para análise de performance e criação de valor dentro das organizações.

Huselid e Becker (2011) apresentam uma nova visão sobre a gestão dos recursos humanos dentro de uma organização, sendo esta uma lacuna da literatura. Para os autores, ainda que o modelo de trabalho e funcionamento de uma empresa tenha mudado com o passar das décadas, a gestão de recursos humanos não acompanhou tal evolução. Assim, as empresas que passam a investir em recursos humanos, passam a ganhar vantagem competitiva, uma vez que o bem-estar de funcionários afeta diretamente seu trabalho. O tema é, portanto uma lacuna a ser explorada a respeito do tema, pois sabe-se que os modelos de gestão estratégica muitas vezes falham por não levar os recursos humanos em consideração.

Kaplan (2012) defende o uso do BSC para a mensuração da performance de organizações, considerando que o BSC foi rapidamente adotado por um grande número de empresas após sua criação, além de considerar os avanços, tanto tecnológicos como nos modos de gestão propriamente ditos. Para o autor, mesmo com os diversos avanços na área, o modelo continua sendo apropriado para se avaliar a performance de empresas de diversas áreas.

Sarkis (2018) apresenta uma preocupação com a gestão da cadeia de suprimentos que já era mostrada quinze anos antes em sua publicação mais citada, e em seu trabalho mais

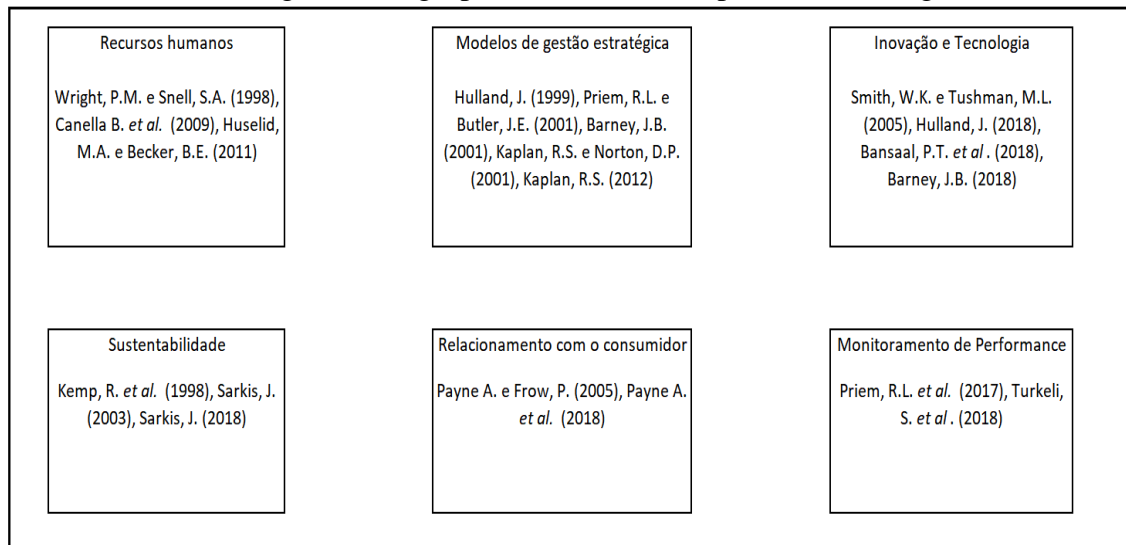
recente, o autor une as capacidades trazidas com o advento da indústria 4.0 para a gestão da cadeia de suprimentos, de modo com que as organizações consigam oferecer maior valor aos clientes de maneira ecologicamente correta. Sarkis (2003) já fazia o estudo de gerenciamento de cadeias de suprimento de maneira ecologicamente correta, então pode-se observar que o autor continuou fazendo pesquisas na área.

Priem e Butler (2001) fazia questionamentos quanto ao uso do *Resource Based View* em pesquisas a respeito de gestão estratégica, questionando sua validade. Priem *et al.* (2017) discutem os efeitos do monitoramento de fusões e compras de organizações e as diferentes formas para monitoramento, chegando á conclusão de que o monitoramento de tais tipos de organizações é extremamente complexo, mas que deve ser feito para evitar que a criação de valor seja reduzida.

Payne *et al.* (2018) discutem a respeito do valor do consumidor: o que deve ser oferecido de modo com que a organização consiga capturar o valor do cliente em troca. A comunicação entre o cliente e a empresa é essencial para que a organização consiga focar na criação de determinado valor desejado pelo cliente, assim como facilita a ação do gerenciamento de suprimentos. Payne e Frow (2005) já discutiam a respeito das relações existentes entre a empresa e o consumidor, e a importância entre uma boa comunicação do setor de relacionamento com o cliente existente em empresas. Assim, o artigo de 2018 complementa o artigo de 2005, em que os autores traçavam o perfil do setor de relacionamento com o consumidor.

Para melhor visualização da convergência entre os temas de tais artigos, foi elaborada a Figura 11, com agrupamentos dos autores por *clusters*:

Figura 11: Agrupamento de autores por tema do artigo.



Fonte: Próprio Autor (2018).

O agrupamento realizado permite analisar o quanto cada área foi pesquisada pelos autores mais influentes sobre o tema, verificando-se que ainda há pouca pesquisa relacionada à sustentabilidade e relacionamento com o consumidor dentro da disciplina da gestão estratégica.

5 CONCLUSÃO

Na pesquisa, a gestão estratégica foi analisada na literatura a partir de uma revisão bibliográfica, que teve como objetivo identificar a evolução do estado da arte baseado no pensamento dos autores mais influentes sobre o tema nas últimas duas décadas (1998-2017), o qual foi atingido. A pesquisa revelou um crescimento do número de publicações a respeito do tema, como é mostrado na Figura 1, o que mostra a sua importância da disciplina, bem como é possível observar a evolução da mesma.

A pesquisa limitou-se à duas bases de dados (*Scopus* e *Web of Science*), em que foram pesquisados artigos que continham o termo “*Strategic Management*” em seu título e publicadas de 1998 a 2017 para a caracterização dos autores mais influentes sobre o tema nas últimas duas décadas, além de considerar as palavras-chave e o contexto em que estavam inseridos.

A importância acadêmica da pesquisa ficou evidenciada pela identificação dos autores mais influentes no período de 1998 a 2017, o qual foi considerado o número de citações acumuladas no período, bem como as obras mais recentes desses mesmos autores. Assim é possível fazer uma análise cruzada entre os seus artigos mais citados e seus artigos mais recentes, tendo em vista que a maioria dos autores continua a fazer publicações a respeito do tema, o que possibilita identificar a evolução de seus pensamentos a respeito da gestão estratégica.

Com a evolução da disciplina de gestão estratégica, apareceram os chamados modelos de gestão estratégica, como é o caso do modelo de Porter, *Resource Based View* e do *Balanced Scorecard*, modelos capazes de orientar gestores no momento de tomada de decisão. O correto conhecimento sobre tais modelos permite que o gestor utilize a melhor ferramenta possível e obtenha os melhores resultados.

Como lacunas na literatura, foram observadas poucas publicações a respeito dos recursos humanos, ou mesmo a falta de modelos que levem em conta os recursos humanos dentro da organização, como a gestão de pessoas e mesmo o aspecto emocional dos funcionários das empresas no momento das tomadas de decisões.

Cabe destacar que apesar de o *Strategic Management Journal* ter sido o pioneiro a tratar especificamente do assunto, o mesmo não é o principal periódico quando considerado o número de citações acumuladas, espaço ocupado pelo *Academy of Management Review*, o que retrata a evolução da disciplina e possibilita novas alternativas para publicações a respeito da gestão estratégica.

Como contribuição aplicada, a pesquisa pode auxiliar gerentes organizacionais, à utilizarem o estudo como *benchmarking* para identificação de fatores críticos e suporte à suas ações gerenciais.

Como sugestões para futuras pesquisas, podem ser feitos estudos relacionando modelos de gestão estratégica com novas tecnologias advindas da chamada Quarta Revolução Industrial, como o desenvolvimento de estudos e modelos que façam uso da grande quantidade de dados disponíveis em organizações, bem como o desenvolvimento de estudos relacionados ao fator humano no momento da tomada de decisão, como o aspecto emocional dentro da organização. Sugere-se também uma maior atenção à sustentabilidade, bem como o relacionamento da empresa com o consumidor, temas pouco pesquisados, como verificado na Figura 11.

REFERÊNCIAS

- AARONS, H.D.; WAALEWIJN, P. **A knowledge base representing Porter's five forces model**, Roterdã, 1999. Disponível em <https://repub.eur.nl/pub/753/>. Acesso em: 19 set. 2018.
- ACKOFF, R. L.. Strategy. **Systems Practice**, Nova Iorque, v. 3, n. 6, p. 521-524, 1990.
- ALBRECHTS, L. Strategic (spatial) planning reexamined. **Environment and planning B: planning and design**, Londres, v. 31, n. 5, p. 743-758, 2004.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal Of Management Reviews**, Londres, v. 11, n. 1, p. 29-49, 2009.
- BANSAL, P; SMITH, W.K.; VAARA, E. New ways of seeing through qualitative research. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 61, n. 4, p. 1189-1195, 2018.
- BARBOSA, L.C.F.M. **Modelo para alinhamento de sistemas de gestão integrada com a estratégia empresarial em empresas industriais**. 2015. 26 p. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2015.
- BARNEY, J.B. Is the Resource-Based “View” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy Of Management Review**, Nova Iorque, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.
- BARNEY, J.B. Editor’s comments: positioning a theory paper for publication. **Academy Of Management Review**, Nova Iorque, v. 43, n. 3, p. 345-348, 2018.
- BASSO, L.F.C.; KIMURA, H. O conceito de risco na visão baseada em recursos (RBV): uma análise exploratória. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v.11, n.5, p. 82-105, 2010.
- BURGELMAN, R. A. Strategic management. **International Encyclopedia Of The Social & Behavioral Sciences**. Oxford: Pergamon, 2015, p. 508-514.
- CANNELLA, B; FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C. **Strategic leadership: theory and research on executives, top management teams, and boards**. Oxford: Oxford University Press, 2008. 451 p.
- CHANG, H.; HUANG, W. Application of a quantification SWOT analytical method. **Mathematical And Computer Modelling**, Oxford, v. 43, n. 1-2, p. 158-169, 2006.
- CHAVAN, M. The balanced scorecard: a new challenge. **Journal Of Management Development**, Bradford, v. 28, n. 5, p.393-406, 2009.
- CHEN, C.; HUANG, J. Strategic human resource practices and innovation performance: the mediating role of knowledge management capacity. **Journal Of Business Research**, Athens, v. 62, n. 1, p. 104-114, 2009.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO – CBGDP 2011*, 8., Porto Alegre, RS, Brasil. **Anais [...]**. Porto Alegre: Instituto de Gestão de Desenvolvimento do Produto – IGDP, 2011.

DOBBS, M. E. Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. **Competitiveness Review**, Bradford, v. 24, n. 1, p. 32-45, 2014.

DYSON, R. G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. **European Journal Of Operational Research**, Amsterdam, v. 152, n. 3, p. 631-640, 2004.

EGGERT, A.; ULAGA, W.; FROW, P.; PAYNE, A. Conceptualizing and communicating value in business markets: from value in exchange to value in use. **Industrial Marketing Management**, Nova Iorque, v. 69, p. 80-90, 2018

EILAT, H.; GOLANY, B; SHTUB, A. R&D project evaluation: an integrated DEA and balanced scorecard approach. **Omega**, Elmsford, v. 36, n. 5, p. 895-912, 2008.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000

FERREIRA, M. P.; SERRA, F. **A evolução histórica do conhecimento em estratégia**, Leiria: Globalvantage, 2012. 26 p.

FINNEY, R. Z.; LUEG, J. E.; CAMPBELL, N. D. Market pioneers, late movers, and the resource-based view (RBV): a conceptual model. **Journal Of Business Research**, Athens, v. 61, n. 9, p. 925-932, 2008.

FREEDMAN, S. L. The meaning of strategy: part I: the origin story. **Texas National Security Review**, Austin, v. 1, n. 1, p. 90-105, 2017.

GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, Boston, v. 1, n. 76, p. 37-74, 2002.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989. 44 p.

GLIGOR, D. M.; HOLCOMB, M.. The road to supply chain agility: an RBV perspective on the role of logistics capabilities. **The International Journal Of Logistics Management**, Bradford, v. 25, n. 1, p. 160-179, 2014.

GORANOVA, M.L.; PRIEM, R.L.; BUTLER, J.E.; NDOFOR, H.A.; TRAHMS, C.A. Is there a “dark side” to monitoring? Board and shareholder monitoring effects on M&A performance extremeness. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 38, n. 11, p. 2285-2297, 2017.

GUERRAS-MARTÍN, L. A.; MADHOK, A.; MONTORO-SÁNCHEZ, A. The evolution of strategic management research: recent trends and current directions. **Brq Business Research Quarterly**, Castellon, v. 17, n. 2, p. 69-76, 2014.

GUGGENHEIM, D. The collision of indeterminate environments and Porter's forces: uncertainty fields and their impact on entrepreneurial alertness. **Strategic Change**, Chichester, v. 25, n. 3, p. 239-257, 2016.

HARRINGTON, R. J.; OTTENBACHER, M. C. Strategic management. **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, v. 23, n. 4, p. 439-462, 2011.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

HELMS, M. M.; NIXON, J. Exploring SWOT analysis: where are we now? **Journal Of Strategy And Management**, Somerville, v. 3, n. 3, p. 215-251, 2010.

HOUBEN, G.; LENIE, K.; VANHOOF, K. A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. **Decision Support Systems**, Amsterdam, v. 26, n. 2, p. 125-135, 1999.

HULLAND, J. "Keep on Turkin"? **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, Greenvale, v. 46, n. 5, p. 789-794, 2018.

HULLAND, J. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 20, n. 2, p. 195-204, 1999.

HUSELID, M.A.; BECKER, B.E. Bridging mMicro and macro domains: workforce differentiation and strategic human resource management. **Journal of Management**, Stillwater, v. 37, n. 2, p. 421-428, 2010.

JASPER, M.; CROSSAN, F. What is strategic management? **Journal Of Nursing Management**, Hoboken, v. 20, n. 7, p. 838-846, 2012.

KAPLAN, R.S. The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. **Journal of Accounting & Organizational Change**, Bradford, v. 8, n. 4, p. 539-545, 2012.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. The balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Watertown, v. 74, n. 1, p. 75-85, 1996.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. **Accounting Horizons**, Sarasota, v. 15, n. 1, p. 87-104, 2001.

KARAGIANNOPOULOS, G.D.; GEORGOPOULOS, N.; NIKOLOPOULOS, K. Fathoming Porter's five forces model in the internet era. **Info**, Bradford, v. 7, n. 6, p. 66-76, 2005.

KEMP, R.; SCHOT, J.; HOOGMA, R. Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: the approach of strategic niche management. **Technology Analysis & Strategic Management**, Abingdon, v. 10, n. 2, p. 175-198, 1998.

LODGAARD, E.; GAMME, I.; AASLAND, K. E. Success factors for PDCA as continuous improvement method in product development. **Ifip Advances In Information And Communication Technology**, Nova Iorque, v. 397, p. 645-652, 2013.

MATHOOKO, F. M.; OGUTU, M. Porter's five competitive forces framework and other factors that influence the choice of response strategies adopted by public universities in Kenya. **International Journal Of Educational Management**, Bradford, v. 29, n. 3, p. 334-354, 2015.

MICHALSKA, J. The usage of the balanced scorecard for the estimation of the enterprise's effectiveness. **Journal Of Materials Processing Technology**, Amsterdam, v. 162-163, p. 751-758, 2005.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five ps for strategy. **California Management Review**, Berkeley, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MÖLLER, K.; RAJALA, A.; SVAHN, S. Strategic business nets: their type and management. **Journal Of Business Research**, Athens, v. 58, n. 9, p. 1274-1284, 2005.

NING, J.; CHEN, Z; LIU, G. PDCA process application in the continuous improvement of software quality. *In*: 2010 INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPUTER, MECHATRONICS, CONTROL AND ELECTRONIC ENGINEERING, 1, 2010, Changchun. **Abstracts[...]**. Changchun: IEEE, 2010. 65 p.

PAYNE, A.; FROW, P. A strategic framework for customer relationship management. **Journal Of Marketing**, Chicago, v. 69, n. 4, p. 167-176, 2005.

PORTER, M.E. The contributions of industrial organization to strategic management, **Academy of Management Review**, Ada, v. 6, n. 1, p. 609-620, 1981.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PRIEM, R.L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? **The Academy Of Management Review**, Ada, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.

POWELL, T. C. Strategic management and the person. **Strategic Organization**, Thousand Oaks, v. 12, n. 3, p. 200-207, 2014.

SARKIS, J. A strategic decision framework for green supply chain management. **Journal Of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 11, n. 4, p. 397-409, 2003.

SARKIS, J. Understanding greening supply chains: proximity analysis can help. **Resources, Conservation And Recycling**, Amsterdam, v. 139, p. 76-77, 2018.

SCOPUS. **Base de dados bibliográficos**. Disponível em: <https://www.scopus.com>. Acesso em: 19 set. 2018.

SHRESTHA, R. K.; ALAVALAPATI, J. R. R.; KALMBACHER, R. S. Exploring the potential for silvopasture adoption in south-central Florida: an application of SWOT–AHP method. **Agricultural Systems**, Essex, v. 81, n. 3, p. 185-199, 2004.

SINGH, R. K.; GARG, S. K.; DESHMUKH, S.G. Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. **Benchmarking: an International Journal**, Brandford, v. 15, n. 5, p. 525-547, 2008.

SMITH, W.K.; TUSHMAN, M.L. Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. **Organization Science**, Providence, v. 16, n. 5, p. 522-536, 2005.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, Londres, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A.. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 132 p.

TÜRKELI, S.; KEMP, R.; HUANG, B.; BLEISCHITZ, R., MCDOWALL, W. Circular economy scientific knowledge in the European Union and China: a bibliometric, network and survey analysis (2006–2016). **Journal Of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 197, p. 1244-1261, 2018.

WRIGHT, P.M.; SNELL, S.A. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. **Academy Of Management Review**, Ada, v. 23, n. 4, p. 756-772, 1998.

WU, H; TZENG, G.; CHEN, Y. A fuzzy MCDM approach for evaluating banking performance based on balanced scorecard. **Expert Systems With Applications**, Nova Iorque, v. 36, n. 6, p. 10135-10147, 2009.

WU, K.; TSENG, M.; CHIU, Anthony S.F. Using the analytical network process in Porter's five forces analysis: case study in Philippines. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, Amsterdam, v. 57, p. 1-9, 2012.

WUDHIKARN, R. An efficient resource allocation in strategic management using a novel hybrid method. **Management Decision**, York, v. 54, n. 7, p. 1702-1731, 2016.

YÜKSEL, İ.; DAGDEVIREN, M. Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis: a case study for a textile firm. **Information Sciences**, Nova Iorque, v. 177, n. 16, p. 3364-3382, 2007.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda*. **Journal Of Management Studies**, Oxford, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

ZHANG, Y. Designing a retail store network with strategic pricing in a competitive environment original. **International Journal of Production Economics**, Londres, v. 159, p. 265 - 273, 2015.

ZUBAC, A.; HUBBARD, G.; JOHNSON, L. W. The RBV and value creation: a managerial perspective. **European Business Review**, Bradford, v. 22, n. 5, p. 515-538, 2010.