

Estratégia organizacional: um estudo histórico e bibliométrico

Organizational strategy: a Bibliometric and historical study

Fabio ANTONIALLI [1](#); Ricardo Braga VERONEZE [2](#); Bruna Habib CAVAZZA [3](#); Rodrigo Marçal GANDIA [4](#); Cassiano de Andrade FERREIRA [5](#); Luiz Marcelo ANTONIALLI [6](#)

Recibido: 08/12/16 • Aprobado: 06/01/2017

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Referencial teórico – A evolução histórica dos estudos em Estratégia Organizacional](#)
 - [3. Procedimentos metodológicos](#)
 - [4. Resultados e discussão](#)
 - [5. Considerações finais](#)
- [Referências Bibliográficas](#)

RESUMO:

Este trabalho objetivou traçar um panorama histórico-bibliométrico em Estratégia Organizacional, destacando a evolução cronológica das publicações, os países, instituições e áreas do conhecimento que mais publicaram, além das obras, *journals* e autores mais citados. Os países que mais publicaram foram: EUA, Inglaterra e Canadá. As instituições foram: *Harvard University*, *University of Toronto* e *Michigan State University*. As obras foram *Competitive Strategy* (Porter, 1980), *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage* (Barney, 1991) e *Competitive Advantage* (Porter, 1985). Os *journals* foram: *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Review* e *Academy of Management Journal*. Os autores mais citados foram: Porter, Mintzberg, e Eisenhardt.

Palavras-chave: Estratégia organizacional, Bibliometria, *Web of Science*, *CiteSpace*

ABSTRACT:

This paper aimed at drawing a historical-bibliometrical panorama in Organizational Strategy, highlighting the publications' chronological evolution, the countries, institutions and areas of knowledge that published most studies, in addition to most cited journals and authors. The countries that most published were: USA, England and Canada. The institutions were: Harvard University, University of Toronto and Michigan State University. The studies were: *Competitive Strategy* (Porter, 1980), *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage* (Barney, 1991) and *Competitive Advantage* (Porter, 1985). The journals were: *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Review* and *Academy of Management Journal*. The most cited authors were: Porter, Mintzberg, and Eisenhardt.

Keywords: Organizational Strategy, Bibliometrics, *Web of Science*, *CiteSpace*

1. Introdução

A fábula dos cegos e o elefante, originalmente escrita por John Godfrey Saxe (poeta americano do século XIX), adaptada por Ivanhes (2012), representa o que Mintzberg *et al.* (2000) satirizam no capítulo inicial do livro *Safári de Estratégia* como "nós somos os cegos e a

formulação da estratégia é nosso elefante”.

Conforme apontam Guerras-Martín *et al.* (2014), cada um dos homens cegos (pesquisadores) tenta descrever o elefante (estratégia) somente por meio do toque (abordagem metodológica), de modo que cada um consegue descrever somente uma parte diferente do animal. Todos estão corretos em suas descrições, porém é difícil deduzir como é de fato um elefante por meio da descrição individual. Assim como o elefante, a estratégia vai além de partes individuais, pois para compreendê-la é necessária a compreensão do todo.

Diante do exposto, este trabalho teve como objetivo traçar um panorama histórico e bibliométrico em estratégia organizacional, destacando-se a evolução cronológica das publicações nessa temática, os países e instituições que mais publicaram, as áreas do conhecimento com maior número de publicações, as obras e *journals* mais citados e, finalmente, os autores mais citados.

2. Referencial teórico – A evolução histórica dos estudos em Estratégia Organizacional

O conceito de estratégia provém de princípios militares, sendo que a palavra “estratégia” é derivada do grego *strategos* que significa a qualidade e a habilidade do general (Serra; Torres & Torres, 2002; Serra; Ferreira, 2012; Freire, 2004).

Segundo Ciribeli *et al.* (2010), o livro “A arte da Guerra”, escrito na China há mais de 2 mil anos por Sun Tzu, é a primeira tentativa de que se tem notícia de formular a base racional do planejamento e conduta das estratégias militares. Para Aurik *et al.* (2014), o livro cobre todos os aspectos de fazer como se fazer uma guerra e fornece grandes quantidades de conselhos estratégicos e filosóficos que ainda estão sendo usados como uma fonte de inspiração para políticos e líderes empresariais.

No campo da administração, o tema estratégia está ligado à competição entre as organizações empresariais (Schneider, 2013). Para Ciribeli *et al.* (2014), o termo passou a ser utilizado na gestão das organizações para difundir um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coeso. Neste sentido, Rumelt *et al.* (1994) apontam que a concepção da estratégia é considerada o tema de maior preocupação dos altos executivos ou daqueles que procuram razões para o sucesso ou fracasso das organizações. Na sequência, apresenta-se uma breve evolução histórica das teorias de estratégia organizacional.

2.1. Os primórdios da estratégia organizacional até a década de 1950

A utilização da palavra estratégia no mundo organizacional antes de meados do século XX era rara, estando presente normalmente, em situações de confronto e competição, fazendo analogia ao contexto militar (Schneider, 2013). Ainda segundo o autor, a introdução do conceito de estratégia no campo organizacional ocorreu na década de 1930, com os economistas neoclássicos com destaque para Ronald Coase que publicou “*The Nature of The Firm*” num artigo clássico de 1937 o qual questionava por que as empresas existem, e que teve influência no pensamento econômico e administrativo.

Avançando sobre as ideias de microeconomia neoclássica, Joseph A. Schumpeter apresentou em seu livro de 1942 uma discussão que defendia a ideia de que a estratégia de negócios abrangia muito mais do que a fixação de preços (Schneider, 2013).

Conforme aponta Horwath (2006) e Balestrin (2004) citado por Schneider (2013) além dos economistas neoclássicos, um dos primeiros indivíduos creditados com o desenvolvimento e implementação da estratégia no cenário de negócios foi Alfred Sloan, chefe da General Motors entre 1923 e 1955, que desenvolveu uma estratégia de negócios para a montadora baseada

nas forças e fraquezas de sua maior rival, a Ford; tal estratégia serviu de inspiração para a famosa análise SWOT (análise das forças e fraquezas da empresa e das ameaças e oportunidades do ambiente externo) proposta nesta mesma época pelos professores de Harvard, George Albert Smith Jr. e C. Roland Christensen, sendo considerada uma grande inovação estratégica para época e muito usada na atualidade em organizações e escolas de Administração.

Outras ferramentas e modelos estratégicos desenvolvidos nesse período foram: 1) Modelo de Análise de Campo de Força – criado por Kurt Lewin no final da década de 1940 e início da década de 1950, que examina as forças que restringem a mudança desejada e as forças que impulsionam tais mudanças; e 2) Planejamento de Cenários – desenvolvido por Herman Kahn, que objetiva por meio de cenários possíveis ajudar as organizações a antecipar e se preparar para o futuro de forma a compreendê-lo e aprender sobre ele, tal técnica é ainda hoje muito comum no meio corporativo.

2.2. Estratégia organizacional na década de 1960

Apesar do termo estratégia ter sido introduzido no ambiente organizacional na década de 1930, foi somente na década de 1960 que ganhou notoriedade. De acordo com Guerras-Martín et al. (2014), o “nascimento” do campo estratégia organizacional ocorreu nos anos 60 com os trabalhos de Alfred Chandler – *Strategy and Structure* (1962), Igor Ansoff – *Corporate Strategy* (1965), o livro texto de Harvard escrito por Learned et al. – *Business Policy: text and cases* (1965) e ainda o trabalho de Andrews Kenneth Richmond – *The concept of corporate strategy* (1971). Para Horwarth (2006), os trabalhos desses autores foram responsáveis pela popularização do planejamento estratégico nas organizações.

Conforme apontam Aurik et al. (2014) e Schneider (2013) está década também foi marcada pelo nascimento de diversas empresas de consultoria no campo da estratégia, muitas em atividade até hoje. Duas dessas empresas de consultoria, conforme ressalta Schneider (2013), a Boston Consulting Group (BCG) e a McKinsey & Company, deram importantes contribuições na concepção de diversos modelos de análise estratégica.

Em 1966 o consultor Bruce Hendersen da BCG criou a chamada “Curva de Experiência”. Henderson descobriu que existe uma relação consistente entre os custos de produção e a quantidade cumulativa de produção; de forma simples: quanto mais frequentemente se realizar uma tarefa, mais baixo será o seu custo. Ressalta-se aqui que o conceito foi revisto ao longo dos anos tendo-se tornado, hoje em dia, um princípio de estratégia de negócios aceito universalmente, assim, é também considerado como uma importante inovação estratégica (Aurik et al., 2014; Schneider, 2013; Mckeown, 2013).

Alguns anos mais tarde, Hendersen criou a matriz de portfólio de produtos (1969~1970), popularmente conhecida como Matriz BCG. O objeto da matriz é ajudar a organizar o portfólio de produtos de uma empresa pelo crescimento e pela participação do mercado, fazendo com que a empresa possa direcionar investimentos para os produtos que melhor apoiem a estratégia e os objetivos da organização. Nessa mesma década a McKinsey & Company desenvolveu também um conceito bastante conhecido no ambiente acadêmico e empresarial, que é a Matriz Multifatorial, também conhecida como Matriz GE (Aurik et al., 2014; Schneider, 2013; Mckeown, 2013).

2.3. Estratégia organizacional na década de 1970

Na década de 1970 ocorreu a consolidação do planejamento estratégico enquanto prática empresarial e viu ainda um maior crescimento e consolidação das empresas de consultoria, sendo que segundo Schneider (2013) uma das obras que mais influenciou as organizações empresariais nesse período foi o livro de Ansoff “*Corporate Strategy*” de 1965.

Percebeu-se, porém, uma mudança de foco direcionada para uma orientação mais científica

(Furrer et al., 2008) onde, segundo os autores, duas correntes teóricas prevaleceram a abordagem processual e performática. Segundo o autor o foco primário da gestão estratégica nesse período era no ambiente externo e sua relação com a firma.

Neste sentido, as firmas passaram a prestar mais atenção nos seus entornos, mercados, segmentos e posicionamento dentro desses segmentos (Horwarth, 2006). Ainda segundo o autor, um dos expoentes desse período foi Michael Porter com seu livro "*Competitive Strategy*", o qual por meio de seu Modelo das Cinco Forças (1979) proporcionou uma revolução na análise da competição entre firmas.

Outra ferramenta estratégica criada na década de 1970 foi o Modelo do Aprendizado de Ciclo Duplo e de Ciclo Único de Chris Argyris e Donald A. Schön em 1978. Conforme explica McKeown (2013) a ideia desse modelo é de que a estratégia envolve fazer conjecturas sobre o futuro e então agir em cima dessas conjecturas.

2.4. Estratégia organizacional na década de 1980

Nesta década, Porter está no centro do debate pois a década de 1980 foi marcada pela hipercompetição e os modelos de decisão sobre estratégia até então em vigor, pareciam ultrapassados (Schneider, 2013). Para Horwath (2006), o foco estratégico das empresas neste período passou a ser a busca contínua pela vantagem competitiva.

O livro "*Competitive Strategy*" de Porter passou a ser utilizado em larga escala nas universidades de negócios e nas grandes corporações, tornando-se o centro dos debates sobre estratégia empresarial (Aurik et al., 2014; Schneider, 2013).

Após introduzir o modelo das 5 forças competitivas em 1979, no ano seguinte Porter trás outro modelo que também foi inovador e muito bem aceito tanto pelo mundo corporativo quanto pela academia o modelo das Estratégias Genéricas, que segundo Aurik et al. (2014), Schneider (2013) e McKeown (2013); propõe três estratégias genéricas para que a firma alcance desempenho acima da média da indústria.

Conforme destaca Schneider (2013) e Aurik et al. (2014), ainda em meados da década de 1980, Porter lança outra grande influente obra "*Competitive Advantage*" na qual introduz o conceito da Cadeia de Valor. Conforme explica McKeown (2013) e Schneider (2013) a capacidade de uma empresa competir com sucesso decorre de tudo que ela faz e como tudo é organizado, assim, a cadeia de valor visa decompor em atividades (primárias e de apoio) o que a empresa realiza, desde a compra da matéria-prima à entrega do produto final e dos serviços prestados pela empresa, cada qual com sua contribuição para a criação de valor e margem, objetivando assim o alcance da vantagem competitiva.

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), Porter era um pesquisador pertencente à corrente teórica da nova organização industrial, a qual tinha como modelo de análise estrutura-conduta-desempenho (SCP). Conforme elucida Schneider (2013) nesse modelo, o comportamento das firmas é definido pela estrutura da indústria, e o desempenho econômico dessas firmas é resultado direto de seu comportamento concorrencial quanto à fixação de preços e custos.

Para Aurik et al.(2014) e Horwath (2006) ainda na década de 1980, especificamente no ano de 1984, surgiu uma corrente teórica oposta à SCP e aos economistas industriais, pois nesse ano Birger Wernerfelt publicou na *Havard Business Review* o trabalho seminal intitulado "*The Resource-Based View of the Firm*", que de forma oposta à Porter e à SCP foca no ambiente interno da firma. Todavia, essa corrente teórica passou a ganhar corpo na década seguinte.

Outra importante inovação estratégica da década de 1980 foi oriunda do trabalho de Mintzberg (1987) intitulado "*The strategy concept: Five P's for strategy*" neste artigo, o autor além de propor uma ampliação do conceito de estratégia (5 Ps), trás o conceito das estratégias Deliberadas e Emergentes. Conforme explica McKeown (2013), nem toda estratégia pensada (planejada/deliberada) vai ser realizada, assim como nem toda estratégia realizada vem de uma estratégia deliberada. Segundo o autor, é assim que a estratégia realmente funciona, o

que de fato ocorre é uma mistura do que se planeja e de coisas que são feitas, mas que não fazem parte do plano.

Outros modelos e ferramentas estratégicas foram também criados nessa década, conforme destaca McKeown (2013), as quais: Modelo 7S, Grade de crescimento, Modelo de dinâmica estratégica e Modelo de aposta estratégica.

2.5. Estratégia organizacional na década de 1990

O primeiro grande expoente dessa década foi Jay B. Barney que embasado na obra de Wernerfelt (1984), criou o conceito da Visão Baseada em Recursos (RBV), que conforme esclarece McKeown (2013) a escolha estratégica para o alcance da vantagem competitiva da firma é inevitavelmente baseada em seus recursos internos, que são: capital humano, físico e organizacional. A utilização destes recursos de forma diferenciada por uma determinada empresa pode fazer com que ela obtenha vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

Na mesma linha de raciocínio adota por Wernerfelt e Barney, uma outra grande contribuição da década de 1990 foi advinda do trabalho de Prahalad e Hamel (1990). Os autores propuseram o conceito das Competências Essenciais. Conforme explica McKeown (2013) são competência essencial é uma combinação de recursos e capacidades disponíveis em uma organização; a ideia é encontrar "receitas e ingredientes secretos" que os concorrentes não têm e que sejam difíceis de imitar, assim podem fornecer uma vantagem competitiva sustentável.

Outra grande contribuição ocorrida neste período foi o trabalho de Robert Kaplan e David Norton de 1992 publicado na *Havard Business Review* que trata da ferramenta *Balanced Scorecard*. Esta ferramenta foi inovadora para a estratégia pois serve como instrumento de monitoramento. Conforme aponta McKeown (2013), uma vez que a empresa já tem uma estratégia estabelecida, ela deve ser monitorada, mas não somente quanto ao desempenho financeiro, deve-se questionar os objetivos, medidas, alvos e iniciativas com relação aos processos, ao aprendizado organizacional e também quanto aos clientes.

Nalebuff e Brandenburger (1997) apresentam um conceito revolucionário que combina competição com cooperação e a estratégia com base na Teoria dos Jogos. Um pouco mais adiante, em 1997 surge outra inovação estratégica importante que foi a chamada Espiral do Conhecimento de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi. Segundo McKeown (2013) há vários tipos diferentes de conhecimento e aprendizado (tácito – é o que sabemos mesmo sem ter anotado ou definido de forma clara e; explícito – que foi escrito, definido, transmitido de forma clara), assim o objetivo é que os estrategistas das firmas entendam como o conhecimento é criado e as maneiras de compartilhá-lo e usufruir estrategicamente dele.

Por fim, outra importante contribuição para o campo da estratégia organizacional nesta década foi a publicação do livro "Safari de Estratégia" por Mintzberg, Alstrand e Lampel em 1998. No livro os autores dividem a estratégia em dez escolas divididas entre escolas prescritivas e descritivas e de uma forma crítica e ilustrativa explora em detalhes os nuances de cada uma delas.

2.6. Estratégia organizacional na primeira década dos anos 2000

No virada do século há próxima revolução estratégica havia chegado, a Internet; e ela mudou tudo (Aurik et al., 2014). Segundo Schneider (2013) a partir da virada do século a estratégia passa a ser analisada não somente no âmbito interno da organização, mas nas relações interorganizacionais.

Uma das relevantes contribuições estratégicas nesse período foi o modelo da Base da Pirâmide proposto por Prahalad (2006). A ideia é que na base da pirâmide global (classes sociais mais baixas) existe um grande mercado muito mais atraente do que aparece de início (McKeown,

2013). Segundo o autor, aqueles que estão na base da pirâmide são conscientes de marca, ligados via tecnologia móvel e muito abertos a inovações, assim, a base da pirâmide em vez de ser um problema ou um recipiente de caridade, oferece oportunidades econômicas valiosas para as empresas.

Outra contribuição deste período foi o modelo da Estratégia do Oceano Azul, publicado em 2005 por W. Chan Kim e Renée Mauborgne. A proposta é tornar a concorrência irrelevante, ou seja, questiona-se se é possível mudar as regras de valores e concentrar-se nos não-clientes. Assim a empresa pode reduzir algum atributo, eliminá-lo completamente ou ainda aumentar o nível ou qualidade do atributo. Também pode criar alguma característica que nunca foi vista na sua indústria (mercado) até então.

2.7. Estratégia organizacional na de 2011 até o presente

Para criar estratégias que sejam mais adaptáveis à mudanças futuras, é necessário que os estrategistas tracem suas inspirações e *insights* sobre o futuro e que não somente analisem e busquem problemas para a situação atual (Auriket al., 2014).

Nesse sentido, surge a abordagem de modelos de negócios inovadores, por meio da elaboração do quadro (*Canvas*) dos modelos de negócios. Tal abordagem foi cunhada por Osterwalder e Pigneur em 2010 e busca traçar um profundo entendimento sobre a natureza dos modelos de negócios. Para os autores, inovações em modelos de negócios devem criar valor para as empresas, clientes e para a sociedade, substituindo os modelos de negócios ultrapassados.

O modelo do *Canvas* trata da criação de modelos de negócios inovadores por meio da criação de um quadro dividido em 9 blocos de criação, a saber: segmentos de consumidores; proposta de valor; canais de distribuição; relacionamento com consumidores; fluxo de receitas; recursos-chave; atividades-chave; parcerias-chave e; estrutura de custos. Por meio de exemplos práticos e padrões de modelos de negócios inovadores os autores exploram em detalhes cada um desses nove blocos apresentado as possibilidades estratégicas para a criação de novos modelos de negócios que possam estar alinhados e aptos a enfrentar os desafios contemporâneos.

Uma outra abordagem que vem ganhando destaque nos últimos é a técnica do *Design Thinking*, criada por Tim Brown em 2010. Para o autor, *design thinking* envolve inspiração, sendo que a existência de problemas ou oportunidades que motivem a busca por soluções, idealização e implementação, ou o caminho que vai do estúdio de design ao mercado, assim, possui três características principais: empatia, experimentação e prototipagem.

3. Procedimentos metodológicos

Conforme apontam Conforto, Amaral e Silva (2011), um estudo bibliométrico consiste em “coletar, conhecer, compreender, analisar, sintetizar e avaliar um conjunto de artigos científicos com o propósito de criar um embasamento teórico-científico (estado da arte) sobre um determinado tópico ou assunto pesquisado”. Ainda segundo os autores, os resultados de uma revisão bibliométrica devem: 1) ajudar o pesquisador no dimensionamento e compreensão do corpo de conhecimento de um assunto; 2) prover embasamento teórico sólido para um estudo; 3) prover evidência e o devido embasamento para o problema de pesquisa; 4) apresentar as justificativas para a condução do estudo; 5) contribuir para melhor definir e estruturar o método de pesquisa, objetivos e questões para o estudo proposto.

Os artigos foram pesquisados na base de dados *Web of Science* uma vez que está é uma das principais bases de pesquisas no cenário internacional, que inclui estudos de outras bases, tais como *Scopus*, *ProQuest* e *Wiley* que foram publicados em revistas indexadas com fator de impacto calculado no JCR (*Journal Citation Report*). A base *Web of Science* fornece um conjunto de metadados essenciais para análises bibliométricas, incluindo áreas de estudos, número de citações, lista de autores, instituições, dentre outras informações relevantes, ressalta-se

também que o *software* utilizado para a análise dos dados – *CiteSpace* (CHEN, 2004; 2006) utiliza os metadados extraídos dessa base.

Para a seleção dos artigos, foram realizadas duas buscas distintas na *Web of Science*; 1) buscou-se no campo "título" a palavra *strateg** (o que inclui variações tais como *strategy*; *strategies*; *strategizing*, etc) e no campo "tópico" (que abrange título, *abstract* e palavras-chave) a palavra *management* e com isso, foram encontrados 21.459 artigos; 2) foi mantida a palavra *strateg** no campo "título" porém no campo "tópico" utilizou-se a palavra *organizational*, assim nessa busca foram encontrados 6.217 trabalhos. Logo o somatório dos artigos foi de 27.676 trabalhos que após a exclusão de artigos duplicados, resultou em 23.896 artigos que, portanto, foi o *corpus* da pesquisa.

Cabe ressaltar que, como o intuito desse estudo bibliométrico foi traçar um panorama mais completo possível sobre a temática. O único filtro adotado na busca foi que os trabalhos deveriam ser artigos publicados em periódicos, o que por consequência exclui livros, artigos de congressos, artigos no prelo, entre outros. Também, não foram feitas restrições quanto aos anos de publicação, idioma, categorias de estudo, dentre outros possíveis filtros de dados.

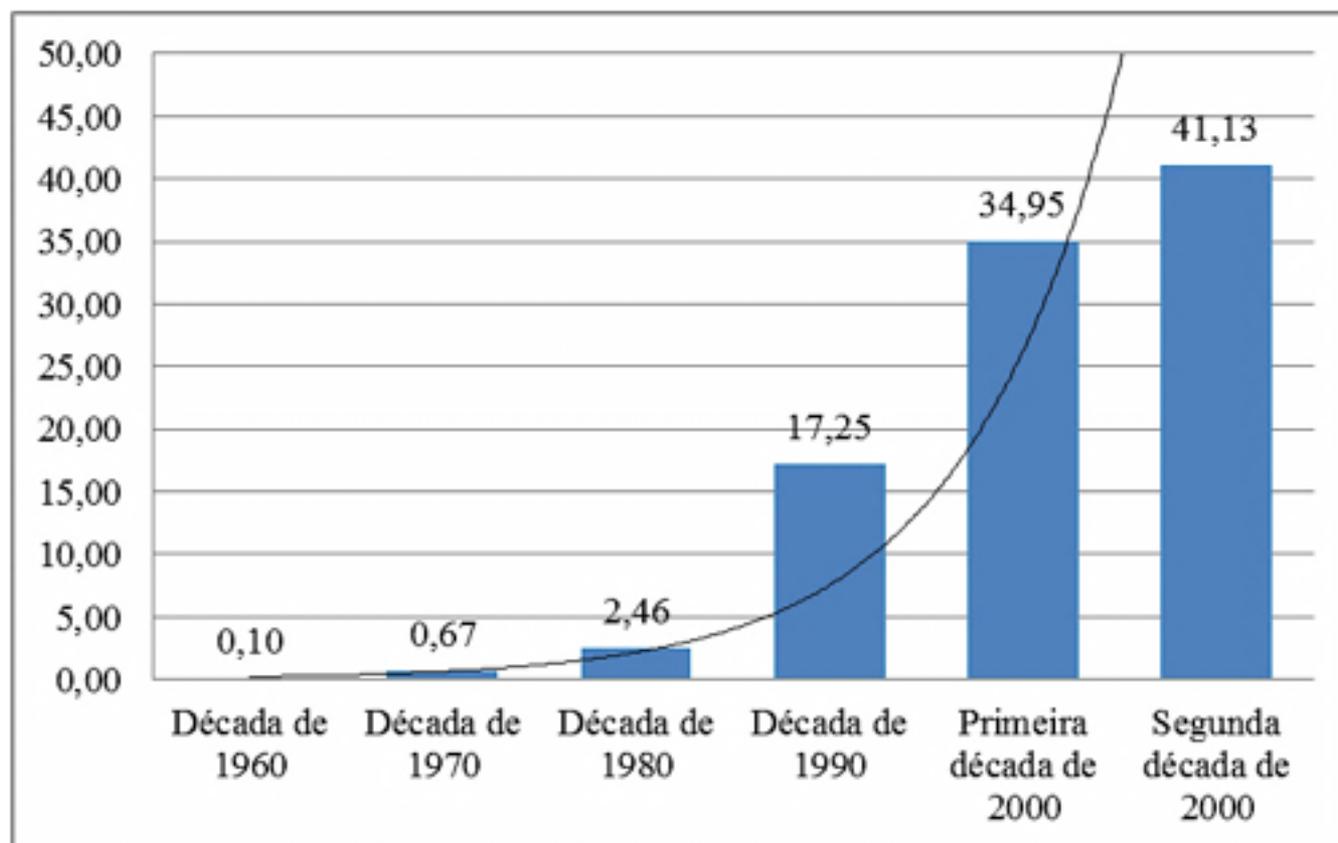
4. Resultados e discussão

4.1. Evolução cronológica das publicações em estratégia organizacional

Com base nos metadados extraídos, percebeu-se que para a amostra da pesquisa o artigo mais antigo sobre a temática (indexado na *Web of Science*) foi o trabalho de Nordskog de 1960 intitulado *The Organizational weapon-a study of Bolshevik strategy and tactics*, corroborando a literatura, uma vez que como apontado por Schneider (2013) os estudos iniciais sobre estratégias organizacionais remetiam às estratégias militares e de guerras.

A Figura 1 mostra a evolução (por décadas) quanto ao número de artigos publicados sobre estratégia organizacional, e percebe-se os estudos acadêmicos sobre a temática apresentaram tendência exponencial ao longo do tempo. Sendo que a partir da virada do século as publicações apresentaram um grande salto, uma vez que o período de 2000 até 2016 foi responsável por 76,08% do total de publicações sobre estratégia organizacional.

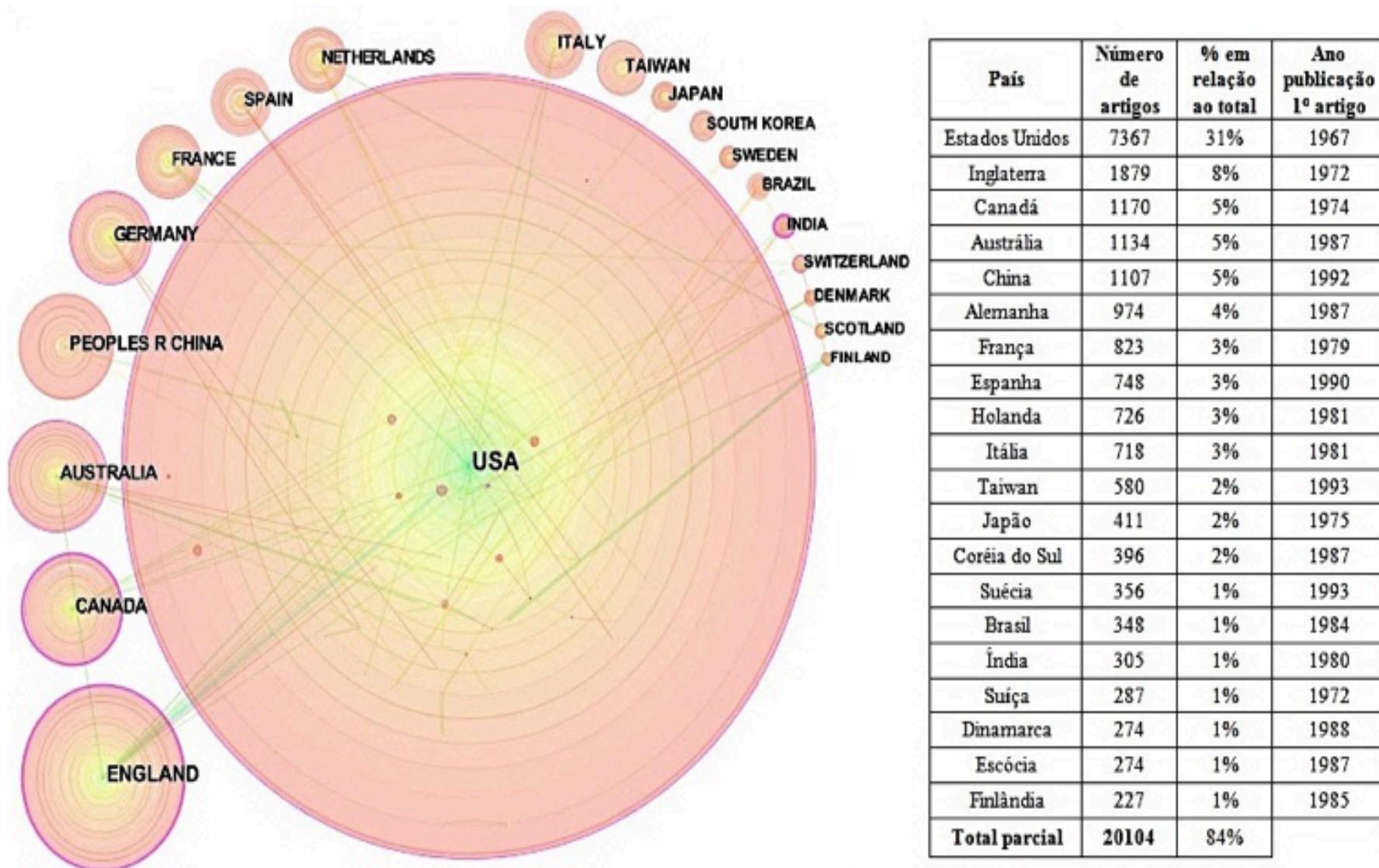
Figura 1. Evolução das publicações sobre estratégia organizacional (em %).



4.2. Países que mais publicaram

A Figura 2 apresenta os vinte países que mais publicaram sobre estratégia organizacional; e ao analisá-la fica evidente a predominância dos Estados Unidos sendo que o país é sozinho responsável por mais de um quarto do total de trabalhos – 31% o que equivale a 7.367 artigos, tendo o primeiro trabalho publicado no ano de 1967. Destaca-se que quanto mais fria for a cor (tons de verde, azul) dos círculos mais antigas são as publicações, e quanto mais quente (tons de vermelho, laranja) mais recentes são os estudos. O segundo país com maior número de trabalhos foi a Inglaterra, com um total de 1.879 ou 8% dos artigos, seguida pelo Canadá, Austrália e China todos com aproximadamente 5% do total de publicações.

Figura 2. Os 20 países que mais publicaram em estratégia organizacional.



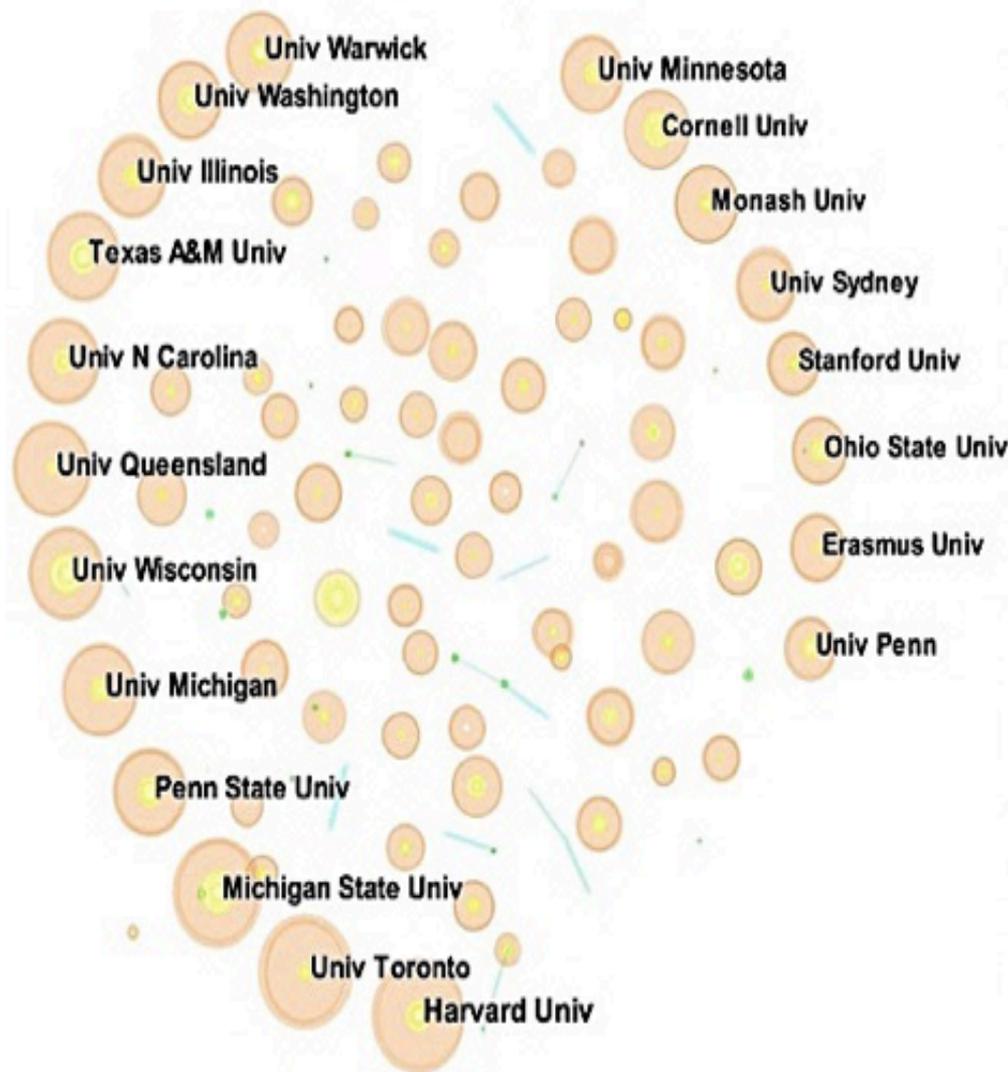
Fonte: dados da pesquisa.

Com relação ao Brasil, o país aparece na décima quinta posição com um total de 348 artigos, ou aproximadamente 1% do total de publicações, sendo que o primeiro trabalho publicado foi no ano de 1984.

4.3. Instituições que mais publicaram

Quanto às instituições os resultados da pesquisa mostram uma grande dispersão, o que indica que os estudos sobre estratégia organizacional estão disseminados por toda parte do mundo, todavia, conforme descrito na Figura 3, algumas instituições se destacaram frente às 185 que foram listadas no estudo.

Figura 3. As 20 instituições de ensino que mais publicaram em estratégia organizacional.



Instituição	País	Número de Artigos	% em relação ao total
Harvard Univ.	Estados Unidos	137	2,35%
Univ. Toronto	Canadá	127	2,18%
Michigan State Univ.	Estados Unidos	120	2,06%
Penn State Univ.	Estados Unidos	110	1,89%
Univ. Michigan	Estados Unidos	109	1,87%
Univ. Wisconsin	Estados Unidos	106	1,82%
Univ. Queensland	Austrália	105	1,80%
Univ. N Carolina	Estados Unidos	103	1,77%
Texas A&M Univ.	Estados Unidos	103	1,77%
Univ. Illinois	Estados Unidos	100	1,71%
Univ. Washington	Estados Unidos	97	1,66%
Univ. Warwick	Inglaterra	96	1,65%
Univ. Minnesota	Estados Unidos	93	1,59%
Cornell Univ.	Estados Unidos	90	1,54%
Monash Univ.	Austrália	88	1,51%
Univ. Sydney	Austrália	87	1,49%
Stanford Univ.	Estados Unidos	83	1,42%
Ohio State Univ.	Estados Unidos	80	1,37%
Erasmus Univ.	Holanda	79	1,35%
Univ. Penn	Estados Unidos	79	1,35%
Total Parcial		1.992	34%

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando a figura percebe-se que essas vinte instituições foram juntas responsáveis por 34% do total das publicações sobre a temática, sendo que a que mais possui artigos em estratégia organizacional foi a *Harvard University*, - presente em 137 artigos, seguida pela *University of Toronto* com 127 trabalhos e pela *Michigan State University* com 120 publicações.

Fundada em 1636 e nomeada em homenagem a John Harvard (seu primeiro benfeitor), *Harvard* é a mais antiga instituição de ensino superior dos Estados Unidos e devido a sua história, riqueza e influência tornou-se uma das prestigiadas universidades no mundo [7]. A universidade, localizada em *Cambridge – Massachusetts*, conta hoje com aproximadamente 21.225 alunos de Graduação e 14.044 estudantes de Pós-Graduação.

A segunda instituição que mais contribuiu para os estudos em estratégia organizacional foi a *University of Toronto*, fundada em 1827 como primeira instituição de ensino superior do Canadá [8] e atualmente conta com aproximadamente 33.371 Estudantes de Graduação e 11.638 estudantes de Pós-Graduação.

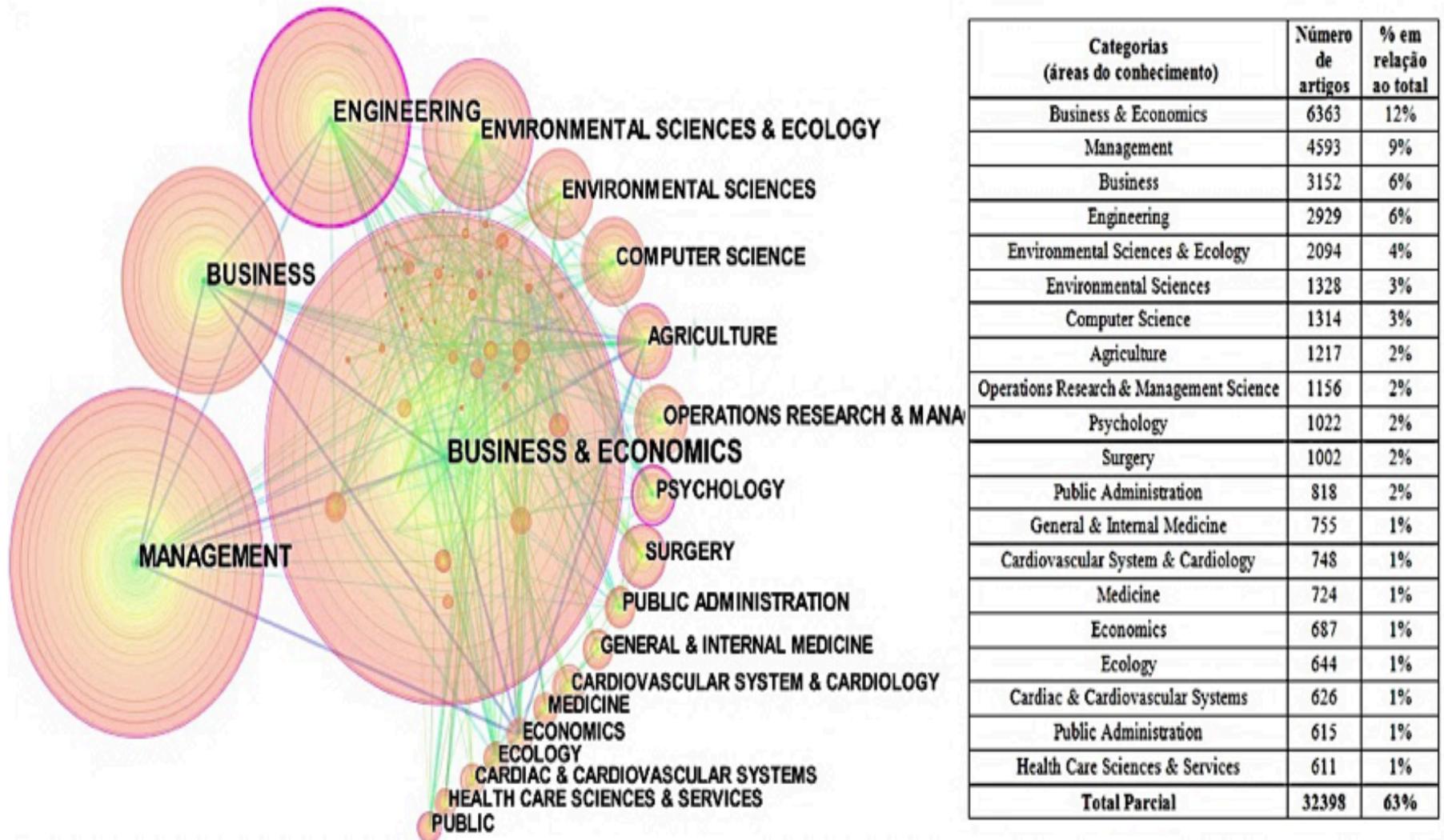
Encerrando essa análise, em terceiro lugar tem-se a *Michigan State University*, fundada em 1855 em *East Lansing – Michigan* a universidade se consolidou como polo científico em ciências agrárias, hoje a universidade está entre as 30 melhores universidades públicas dos Estados Unidos e conta com aproximadamente 39.143 alunos de Graduação e 11.400 de Pós-Graduação.

Cabe ressaltar também que dentre essas vinte instituições, quatorze são universidades norte-americanas, fato que corrobora os resultados apresentados na Figura 2 quanto a relevância dos Estados Unidos para as publicações na área.

4.4. Áreas do conhecimento com maior número de publicações

Quanto às áreas do conhecimento, a própria base *Web of Science* no momento de indexar os periódicos e as publicações, já aloca os estudos para áreas específicas, assim, cabe ressaltar que uma publicação pode vir a aparecer em mais de uma área do conhecimento devido à característica multidisciplinar das ciências. A Figura 4 apresenta as áreas do conhecimento nas quais foram publicados a maioria dos estudos em estratégia organizacional.

Figura 4. As 20 principais categorias do conhecimento com mais publicações em estratégia organizacional.



Fonte: dados da pesquisa.

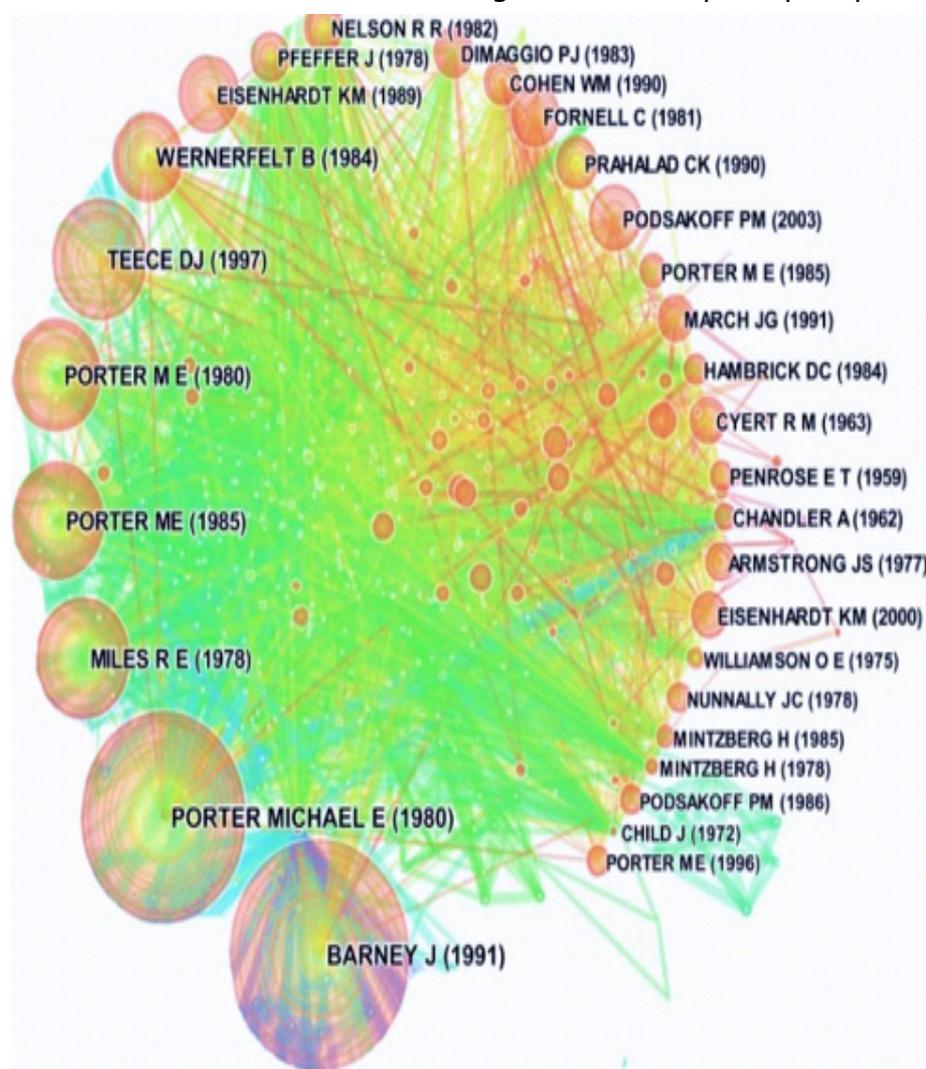
Percebe-se que as vinte categorias listadas foram responsáveis por 63% do total das publicações sobre o tema, sendo que a categoria *Business & Economics* foi a que mais apresentou publicações – 6.363 artigos ou 12% do total; seguida pela categoria *Management* com 4.593 publicações ou 9% do total e pela categoria *Business* com 3.152 trabalhos ou 6% do total. Assim, observa-se que as três principais áreas em que os artigos de estratégia foram publicados, se enquadram no macro-campo das Ciências Sociais Aplicadas, todavia, a Figura 4 revela algo interessante; os estudos em estratégia não se restringem à Administração, Economia, Contabilidade e afins, vão além, abarcando áreas como *Engineering*, *Computer Science*, *Agriculture*, *Medicine*, *Health Care*, dentre outras. Tal resultado indica a pluralidade de aplicações dos estudos e teorias de estratégia organizacional.

4.5. Obras mais citadas

Quanto às publicações mais citadas pela amostra em estudo cabe fazer uma ressalva. Devido à forma de indexação dos dados na base *Web of Science* podem haver pequenas variações nos nomes e termos, por exemplo o autor Michael Porter, pode ser citado como: Porter Michael, E. ou Porter M. E. ou ainda outras variações.

Assim, ao analisar a Figura 6 percebe-se que a obra mais referenciada foi a de Barney (1991) - *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage* com um total de 875 citações, todavia, cabe ressaltar que a obra de Porter (1980) - *Competitive Strategy* (devido à variações na indexação do nome do autor na base de dados) foi a segunda e a quinta publicação mais referenciada, representando o somatório de 1.415 citações, fazendo assim dessa obra de Porter a mais referenciada pelos estudos que compuseram a amostra. O mesmo ocorre com outra obra de Porter - *Competitive Advantage* (1985), que pela figura foi a quarta e a décima sexta mais citada, logo pelo somatório a obra conteve 822 citações sendo assim a terceira mais citada.

Figura 6. As 20 principais publicações citadas pela amostra



Publicação (com indexação padronizada)	Autor	Ano	Tipo de Publicação	Número de citações
Competitive Strategy	Porter, M. E.	1980	Livro	1387
Firm resource and sustained competitive advantage	Barney, J.	1991	Artigo	875
Competitive Advantage	Porter, M. E.	1985	Livro	822
Organizational Strategy, Structure and Process	Miles, R. E. et al.	1978	Artigo	573
Dynamic capabilities and strategic management	Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A.	1997	Artigo	495
A resource-based view of the firm	Wernerfelt, B.	1984	Artigo	457
Agency theory: na assessment and review	Eisenhardt, K. M.	1989	Artigo	403
The External Control of Organizations	Pfeffer, J.; Salancik, G. R.	1978	Livro	376
Na evolutionary theory of economic change	Nelson, R. R.; Winter, S. G.	1982	Livro	347
The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields	Dimaggio, P. J.; Powell, W. W.	1983	Artigo	321
Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation	Cohen, W. M.	1990	Artigo	300
Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error	Fornell, C.; Larcker, D. F.	1981	Artigo	295
The core competence of the corporation	Prahalad, C. K.; Hamel, G.	1990	Artigo	284
Assessing common methods bias in organizational research	Podsakoff, P. M. et al.	2003	Artigo	283
Exploration and Exploitation in Organizational Learning	March, J. G.	1991	Artigo	273
Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers	Hambrick, D. C.; Mason, P. A.	1984	Artigo	273
A behavioral theory of the firm	Cyert, R.; March, J.	1963	Livro	269
The theory of the growth of the firm	Penrose, E. T.	1959	Artigo	268

Fonte: dados da pesquisa.

Fazendo um paralelo com a evolução histórica das estratégias organizacionais, percebe-se que os estudos que mais foram citados pelos autores que compuseram a amostra foram referentes às décadas de 80 e 90, onde estavam em foco a questão da criação e manutenção da vantagem competitiva (PORTER, 1980; 1985) assim como a importância dos recursos organizacionais, principalmente com os trabalhos de: Barney (1991) - visão baseada em recursos; Prahalad e Hamel (1990) - competências essenciais; e Teece *et al.* (1997) - capacidades dinâmicas.

O trabalho de Porter (1980) - *Competitive Strategy*, traduzido para dezenove idiomas tem transformado a teoria, prática e o ensino de estratégia de negócios pelo mundo [9]. O livro preenche um vazio no pensamento de gestão, pois fornece uma fundação duradoura em que todo o trabalho subsequente pode ser construído. Ao trazer uma estrutura disciplinada para a questão de como as empresas podem alcançar rentabilidade superior, as ricas estruturas e *insights* profundos de Porter compreendem uma visão sofisticada da concorrência insuperável no último quarto de século. O segundo trabalho mais citado foi o também aclamado livro de Porter, *Competitive Advantage* de 1985, livro o qual deu sequência ao clássico *Competitive Strategy* [10]. Neste livro Porter explora as bases da vantagem competitiva na empresa

individual, introduzindo uma forma totalmente nova para entender o que uma firma faz. O inovador conceito da "cadeia de valor" desagrega uma empresa em atividades ou processos que representam os blocos de construção da vantagem competitiva. Porter mostra como a vantagem competitiva reside não somente nas atividades, mas na forma como essas atividades se relacionam entre si, com as atividades dos fornecedores e dos clientes.

Em terceiro lugar, sendo citado 875 vezes pelos artigos que compuseram esse estudo, tem-se o artigo seminal de Jay Barney – *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* publicado em 1991 no *Journal of Management*, no qual o autor argumenta que a sustentação da vantagem competitiva das firmas recai sobre seus recursos únicos, intangíveis e que são difíceis de serem copiados. Em busca na *Web of Science* [11] o artigo se mostra como o mais citado no *Journal of Management*, com 9.374 citações.

Por fim, o quarto artigo mais citado, com 573 citações, foi a obra de Miles *et al.* (1978) – *Organizational Strategy, Structure, and Process*, publicado no *Academy of Management Review*. O artigo argumenta que qualquer tentativa de examinar adaptações organizacionais ao ambiente é muito difícil e com isso, propõe-se um *framework* que oferece formas alternativas na qual as organizações podem definir seus mercados (estratégia) e construir mecanismos (estruturas e processos) para atingir tais estratégias.

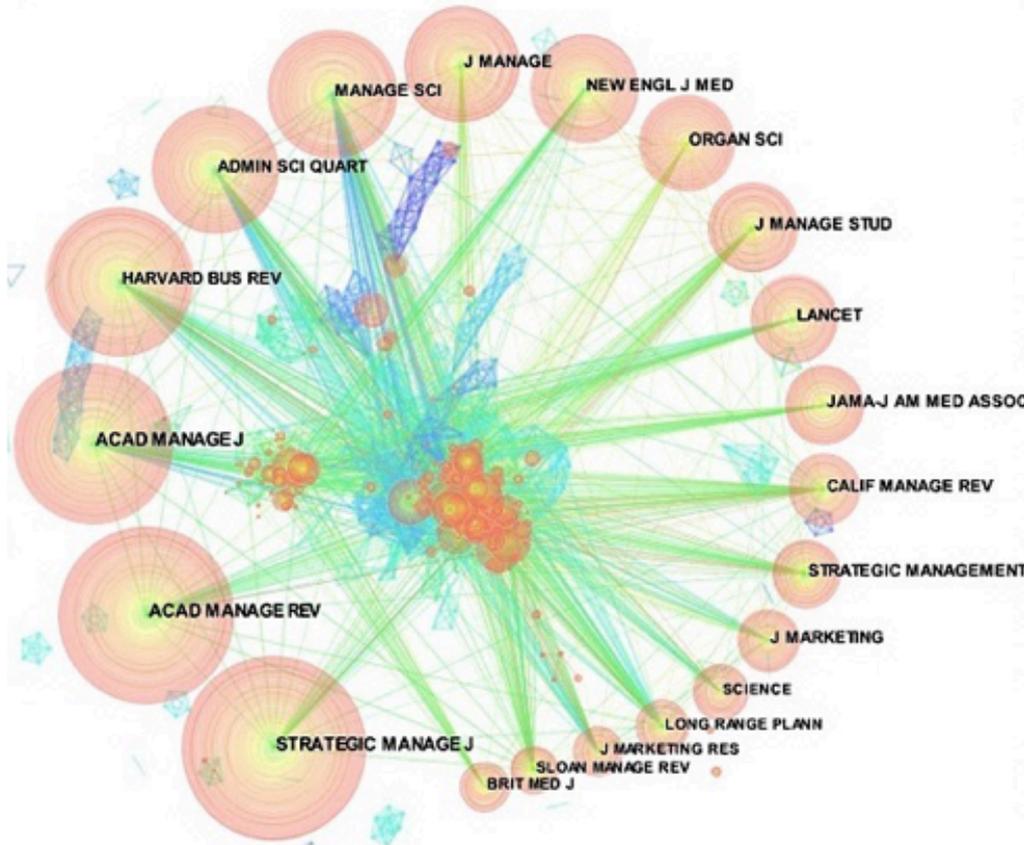
Com relação às décadas anteriores, além do estudo de Miles *et al.* (1978), os estudos que compuseram a lista das obras mais citadas a obra de Pfeffer *et al.* (1978) que trata da importância do ambiente externo para as decisões estratégicas nas organizações; o livro de Cyert e March (1963) que faz um estudo sobre a teoria comportamental nas organizações; e o seminal trabalho de Penrose (1959) – *The theory of the growth of the firm*.

4.6. Journals mais citados

Para essa análise, vale destacar que ela ocorre de forma indireta pois de fato ela deriva da análise dos artigos mais citados, que por sua vez estão publicados nos *journals*, fazendo deles os mais citados. Pela Figura 7 fica claro também a pluralidade do campo de estudos em estratégia organizacional, visto que são vários os *journals* que publicam sobre a temática, incluindo *journals* da área médica tais como o *Lancet*, *Journal of the American Medical Association* e o *British Medical Journal*.

Ressalta-se que os 20 periódicos que mais publicaram são extremamente representativos para o campo visto que foram responsáveis por 50% do total das publicações. O periódico com maior número de artigos publicados foi o *Strategic Management Journal* com um total de 4.034 artigos, seguidos pelos dois periódicos da *Academy*, o *Academy of Management Review* com 3.858 trabalhos e o *Academy of Management Journal* com 3.553 trabalhos publicados sobre o tema e na sequência com 3.286 trabalhos o *Harvard Business Review*. Cabe ressaltar aqui que todos esses quatro primeiros periódicos que mais publicaram na temática são de origem norte-americana, o que mais uma vez corrobora a relevância do país para os estudos em estratégia organizacional.

Figura 7. Os 20 principais *journals* com mais publicações em estratégia organizacional.



Nome do Journal	Número de Artigos	% em relação ao total	Ano de indexação
Strategic Management Journal	4034	4%	1981
Academy of Management Review	3858	4%	1984
Academy of Management Journal	3553	4%	1975
Harvard Business Review	3286	4%	1970
Administrative Science Quarterly	2911	3%	1972
Management Science	2883	3%	1970
Journal of Management	2579	3%	1991
New England Journal of Medicine	2455	3%	1981
Organization Science	2163	2%	1996
Journal of Management Studies	2061	2%	1976
Lancet	2012	2%	1961
Journal of the American Medical Assoc.	1890	2%	1991
California Management Review	1699	2%	1973
Strategic Managemen	1663	2%	1984
Journal of Marketing	1503	2%	1968
Science	1407	2%	1977
Long Range Planning	1378	2%	1974
Journal of Marketing Research	1274	1%	1968
Sloan Management Review	1259	1%	1982
British Medical Journal	1239	1%	1970
Total Parcial	45107	50%	

Fonte: dados da pesquisa.

Criado em 1980 o *Strategic Management Journal* [12] é o periódico líder mundial em pesquisas sobre gestão estratégica, o *journal* publica estudos originais que dizem respeito a todos os aspectos da gestão estratégica. As duas obras mais citadas já publicadas no periódico foram o trabalho de Teece *et al.* (1997) – *Dynamic capabilities and strategic management* – com um total aproximado de 5.342 citações [13] e o trabalho de Wernerfelt (1984) – *A resource-based view of the firm* – com um total de 4.482 citações em busca realizada na base *Web of Science*. Ressalta-se que ambas as obras aparecem na Figura 6 respectivamente como a quinta e sexta obra mais citada.

Os dois *journals* seguintes que foram mais citados pela amostra, são pertencentes à *Academy of Management* [14] que é uma associação profissional para os estudiosos da gestão e organizações, que foi criada em 1936 pelos professores Charles L. Jamison (*University of Michigan*) e William N. Mitchell (*Univerisity of Chicago*). A *Academy* é responsável pela publicação de diversos periódicos de impacto no campo das ciências sociais aplicadas, sendo os dois principais o *Academy of Management Review* (segundo mais citado de acordo com a Figura 7) e o *Academy of Mangement Journal* (terceiro mais citado). Enquanto o primeiro busca publicar trabalhos que enfatizam os principais avanços conceituais no campo, o segundo dá liberdade para trabalhos empíricos.

Em busca realizada na base *Web of Science*, os dois trabalhos mais citados publicados no *Academy of Management Review* foram: 1) Eisenhardt (1989) – *Building theories from case-study research*, com 7.746 citações e; 2) Nahapiet e Ghosahal (1998) – *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, com 3.467 citações. Já, para o periódico *Academy of Management Journal* as duas obras mais citadas foram: 1) Huselid (1995) – *The impact of human-resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance* com 2.002 citações e; 2) Eisenhardt e Graebner (2007) – *Theory building from cases: opportunities and challenges*, com 1.733 citações.

Encerrando essa análise, o *Harvard Business Review* [15] foi o quarto periódico mais citado pelos trabalhos que compuseram esse estudo. O *journal* é uma publicação da *Harvard Business Publishing* (HBP) que tem como principal objetivo a reflexão inteligente sobre as melhores práticas na gestão de negócios. Com 3.309 citações o trabalho mais citado nesse periódico foi a obra de Prahalad e Hamel (1990) – *The core competence of the corporation*, e em segundo lugar com 1.799 citações, e o trabalho de Kaplan e Norton (1992), *The balanced scorecard*:

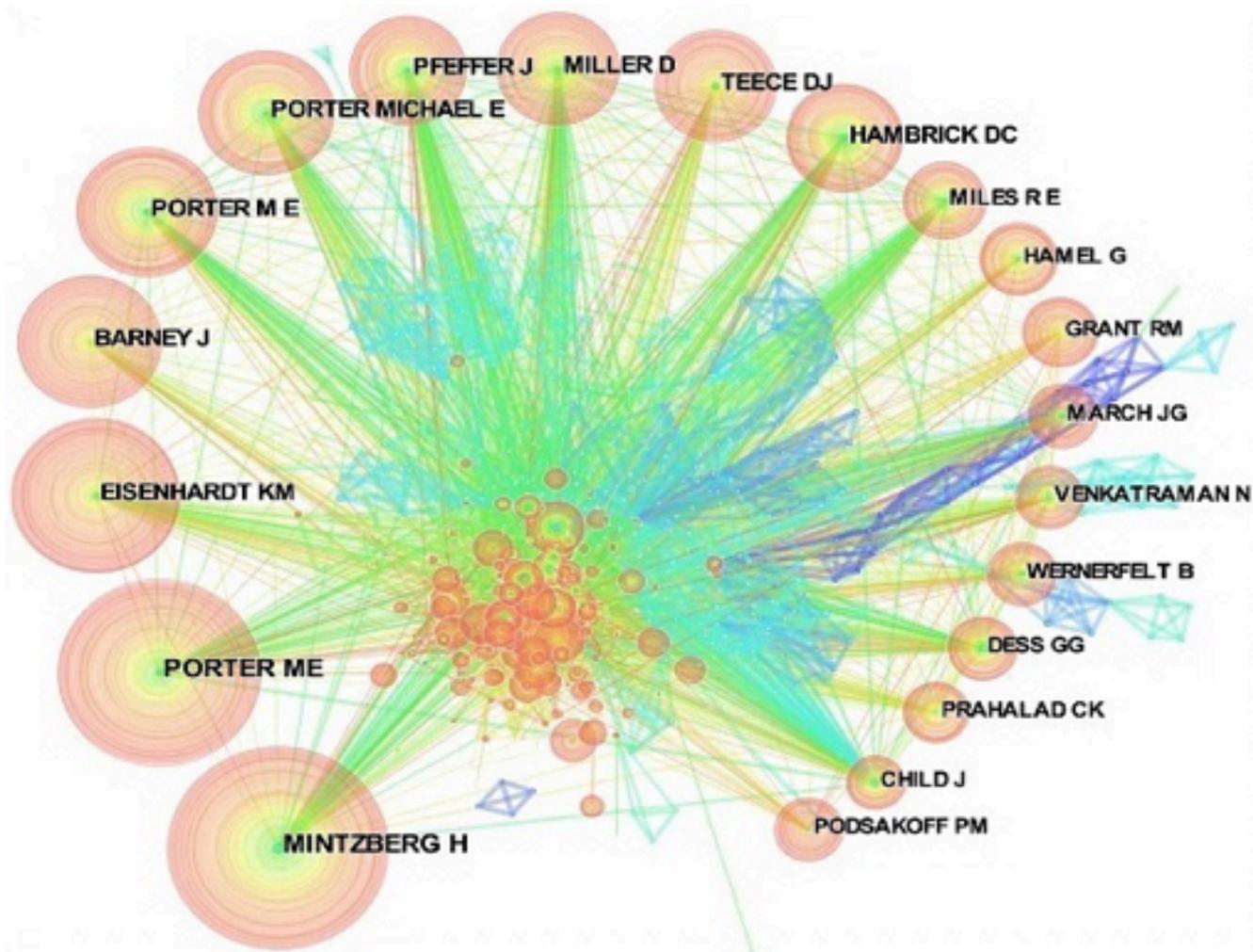
4.7. Autores mais citados

Por fim, com relação aos autores que mais foram citados, assim como na análise das publicações mais citadas, houveram diferenças na forma de indexação dos dados na *Web of Science*. Logo, pela Figura 8 tem-se Henry Mintzberg como o autor que mais foi citado, todavia após a padronização dos indexadores percebe-se que de fato o autor mais citado foi Michael Porter (o qual aparece em segundo, quinto e sexto lugar na Figura 8), fato o qual é consonante com a análise das obras mais citadas, na qual o autor ocupa respectivamente a primeira e segunda posição com seus livros *Competitive Strategy* e *Competitive Advantage*.

Fica clara então a relevância das obras de Porter para os estudos em estratégia organizacional, visto que dentro da amostra em estudo o autor foi citado 3.164 vezes. Nascido em Ann Arbor – Michigan em 1947, Porter é atualmente professor da *Harvard Business School*, e como já discutido nesse trabalho, é autor de diversos livros e artigos sobre estratégias de competitividade.

Porter [16] estudou na *Princeton University*, onde se licenciou em Engenharia Mecânica e Aeroespacial. Obteve um MBA e um doutoramento em Economia empresarial, ambos em *Harvard*, onde se tornou professor, com apenas 26 anos. Foi consultor de estratégia de muitas empresas norte-americanas e internacionais e tem um papel ativo na política econômica. Do seu trabalho resultaram conceitos como a análise de indústrias em torno de cinco forças competitivas, três fontes genéricas de vantagem competitiva, o famoso diamante de Porter, dentre vários outros modelos e teorias.

Figura 8. Autores mais citados pela amostra



Autores	Número de Citações
Mintzberg, H.	1395
Porter, M. E.	1298
Eisenhardt, K. M.	1082
Barney, J.	953
Porter, M. E.	939
Porter Michael E.	927
Pfeffer, J.	838
Miller, D.	831
Teece, D. J.	820
Hambrick, D. C.	808
Miles, R. E.	632
Hamel, G.	571
Grant, R. M.	541
March, J. G.	532
Venkatraman, N.	528
Wernerfelt, B.	527
Dess, G. G.	511
Prahalad, C. K.	502
Child, J.	494
Podsakoff, P. M.	489

Fonte: dados da pesquisa.

O segundo autor mais citado pelos estudos que compuseram a amostra foi o canadense Henry Mintzberg [17]. Nascido em Montreal – Canadá em 1939 é atualmente professor na *McGill University* onde leciona desde 1968. É Ph.D e mestre em Administração pelo *MIT Sloan School of*

Management e é considerado um autor muito produtivo, com mais de 140 artigos e diversos livros em estratégia e gerência de negócios, onde destacam-se as obras: *The Rise and Fall of Strategic Planning* e o já citado neste capítulo: *Safári de Estratégia*.

Os dois autores subsequentes com maior número de citações foram Kathleen M. Eisenhardt, professora na *Stanford University* e mundialmente reconhecida por seu trabalho em estratégia, decisão estratégica e inovação e; Jay B. Barney, professor na *Ohio State University* e famoso por seus estudos sobre visão baseada em recursos.

Por fim, percebe-se que grande parte dos autores mais citados também foram aqueles cujas obras foram mais citadas, fato o qual corrobora a relevância dos estudos desses pesquisadores para o avanço das pesquisas e práticas em estratégia organizacional.

5. Considerações finais

Por meio do presente estudo foi possível levantar as principais proposições teóricas, suas principais aplicações, os principais autores e as principais ferramentas, conceitos e técnicas para formulação e implementação de estratégias organizacionais. Após analisar a evolução dos estudos e publicações sobre estratégia organizacional nas últimas décadas do século XX e nas primeiras décadas do século XXI, identificou-se algo já corroborado por Schneider (2013), que esse tema é amplo, está em constante evolução e tem gerado controvérsias entre autores, pois não há uma definição única para a temática e os múltiplos olhares e debates têm contribuído para enriquecer os estudos nessa área.

Em linhas gerais, até meados da década de 1960, estratégia era mais baseada na ação. Já, na década seguinte a estratégia adotou uma postura de posicionamento e foi se tornando mais complexa, necessitando de abordagens mais especializadas (Aurik et al., 2014). Desde então, os autores destacam que a estratégia vem a cada dia se tornando mais complexa exigindo cada vez mais dos gestores e dos estrategistas de forma a se diferenciarem e a manter a vantagem competitiva das firmas.

Como principais resultados, verificou-se, por ordem, que os países que mais publicaram na área de estratégia organizacional foram Estados Unidos, Inglaterra, Canadá e, honrosamente, o Brasil aparece em 15o lugar. As instituições que mais publicaram foram *Harvard University*, *University of Toronto* e *Michigan State University*. As áreas do conhecimento com maior número de publicações foram negócios/economia, administração e negócios. As obras mais citadas foram *Competitive Strategy* (Porter, 1980), *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage* (Barney, 1991) e *Competitive Advantage* (Porter, 1985). Os *journals* mais citados foram *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Review* e *Academy of Management Journal*. Finalmente, os autores mais citados foram Porter, M. E.; Mintzberg, H. e Eisenhardt, K. M.

Sugere-se que pesquisas futuras sejam realizadas no sentido de identificar aplicações empíricas das principais ferramentas, conceitos e técnicas elencadas nesse estudo de forma a identificar quais são os modelos que hoje são mais adotados por gestores e estrategistas e quais outros modelos já não são mais usuais. Sugere-se também que sejam feitos estudos mais detalhados sobre o impacto e uso das principais obras aqui citadas e de que forma elas influenciam as publicações da área.

Referências Bibliográficas

_____. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

_____. (2006). CiteSpace II: Detecting and visualizing emerging trends and transient patterns in scientific literature. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(3), 359-377.

Aurik, J.; Jonk, G.; Fabel, M. (2014). *The history of strategy and its future prospects*. Seoul: AT

Kearney, 2014. Disponível em: <https://www.atkearney.com/strategy/featured-article/-/asset_publisher/BqWAK3NLsZIU/content/the-history-of-strategy-and-its-future-prospects/10192> Acesso em: 14/02/2016.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Chen, C. (2004). Searching for intellectual turning points: progressive knowledge visualization. *Proc. Nat. Acad. Sci.*, 101, 5303-5310.

Ciribeli, J. P.; Pires, V. A. V.; Braga, M. J. (2010). Do pensamento estratégico à gestão estratégica: um ensaio teórico sobre a origem e a evolução da estratégia empresarial. In: *Anais... VII Congresso Virtual Brasileiro de Administração*.

Conforto, E. C.; Amaral, D. C.; Silva, S. L. (2011). Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: *Anais... XVIII Congresso Brasileiro de Gestão do Desenvolvimento de Produtos – CBGDP – Porto Alegre*.

Cyert, R.; March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M.; Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Freire, A. (2004). *Estratégia: sucesso em Portugal*. Lisboa: Editoria Verbo.

Furrer, O.; Thomas, H.; Goussevskaia, A. (2008). The Structure and Evolution of the Strategic Management Field: A Content analysis of 26 Years of Strategic Management Research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1-23, 2008.

Guerras-Martín, L. A.; Madhok, A.; Montoro-Sánchez, A. (2014). The evolution of strategic management research: recent trends and current directions. *Business Research Quarterly*, 17, 69-76.

Horwath, R. (2006). The evolution of Business Strategy. *Strategic Thinking Institute*, Disponível em: <<http://www.strategyskills.com/Articles/Documents/evolution.pdf>> Acesso em: 15/02/2016.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Ivanhes, R. (2012). *Fábula: os cegos e o elefante*. Disponível em: <<http://sucessonasempresas.com/2012/06/14/fabula-os-cegos-e-o-elefante/>>, 2012. Acesso em 13/02/2016.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 75-85.

Mckeown, M. (2013). *Estratégia: do planejamento à execução*. São Paulo: HSM Editora.

Miles, R. E.; Snow, C. C.; Meyer, A. D.; Coleman Jr. H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five P's for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Nahapiet, J.; Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

Nalebuff, B. J.; Brandenburger, A. M. (1997). Co-opetition: Competitive and Cooperative

- Penrose, E. P. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K. (2006). The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits. New Jersey, USA: Pearson Education.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 3-15.
- Rumelt, R. P. Schendel, D. E. Teece, D. J. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard Business School Press.
- Schneider, L. C. (2013). Pensamento estratégico organizacional: origens, evolução e principais influências. In: *Anais... VI Encontro de Estudos em Estratégia (3Es)*, Bento Gonçalves.
- Serra, F.; Ferreira, M. P. (2012). *A evolução histórica do conhecimento em estratégia*. Instituto Politécnico de Leiria. [Notas de aula]. Disponível em: <http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/nota-de-aula_evolucao-da-estrategia.pdf> Acesso em: 15/02/2016.
- Serra, F.; Torres, M. C.; Torres, A. (2002). *Administração Estratégica: Conceitos; Roteiro Prático; Casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Vasconcelos, F. C.; Cyrino, Á. B. (2000). Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 20-37.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

-
1. Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras (PPGA/UFLA)(fantonialli@gmail.com)
 2. Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras (PPGA/UFLA)
 3. Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras (PPGA/UFLA)
 4. Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras (PPGA/UFLA)
 5. Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras (PPGA/UFLA)
 6. Professor doutor do programa de Pós-Graduação em Administração da UFLA (PPGA/UFLA)
 7. Fonte: < https://pt.wikipedia.org/wiki/Universidade_Harvard > acesso em 21/08/2016.
 8. Fonte: < https://pt.wikipedia.org/wiki/Universidade_de_Toronto > acesso em 21/08/2016.
 9. Fonte: <<http://books.simonandschuster.com/Competitive-Strategy/Michael-E-Porter/9780684841489>> acesso em 21/08/2016.
 10. Fonte: < <http://books.simonandschuster.com/Competitive-Advantage/Michael-E-Porter/9780684841465> > acesso em 21/08/2016.
 11. Fonte: < <http://apps.webofknowledge.com/> > acesso em 21/08/2016.
 12. Fonte: < <https://smj.strategicmanagement.net/> >, acesso em 21/08/2016.
 13. Fonte: < <http://apps.webofknowledge.com/> > acesso em 21/08/2016.
 14. Fonte: < <http://aom.org/About-AOM/History.aspx> > acesso em 21/08/2016.
 15. Fonte: < https://pt.wikipedia.org/wiki/Harvard_Business_Review > acesso em 21/08/2016.
 16. Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter>, acesso em 21/08/2016.
 17. Fonte: < https://pt.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg >, acesso em 21/08/2016.

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados