



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E**  
**CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GABRIELA PARENTE PINHEIRO**

**ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE**  
**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA COM SUPORTE DE DADOS DA WEB OF**  
**SCIENCE REFERENTES AO PERÍODO DE 1945 A 2021**

**FORTALEZA**

**2022**

GABRIELA PARENTE PINHEIRO

ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE ADMINISTRAÇÃO  
ESTRATÉGICA COM SUPORTE DE DADOS DA WEB OF SCIENCE REFERENTES AO  
PERÍODO DE 1945 A 2021

Monografia apresentada ao Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Zabdiele  
Moreira

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

P719a Pinheiro, Gabriela Parente.  
Análise Bibliométrica da Produção Científica sobre Administração Estratégica com Suporte de Dados da Web of Science Referentes ao Período de 1945 a 2021 / Gabriela Parente Pinheiro. – 2022.  
100 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2022.  
Orientação: Prof. Dr. Márcia Zabdiele Moreira.

1. Administração Estratégica. 2. Bibliometria. 3. Web of Science. I. Título.

CDD 658

---

GABRIELA PARENTE PINHEIRO

ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE ADMINISTRAÇÃO  
ESTRATÉGICA COM SUPORTE DE DADOS DA WEB OF SCIENCE REFERENTES AO  
PERÍODO DE 1945 A 2021

Monografia apresentada ao Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Aprovada em:     /     /     .

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Aurio Lúcio Leocádio da Silva  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Dra. Fabiana Nogueira Holanda Ferreira  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida, pela graça e misericórdia que se renovam a cada manhã e me alcançam mesmo sem eu merecer.

A minha mãe, por todo o suporte, amor, incentivo e cuidado.

À Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira, pela excelente orientação, sabedoria, paciência, perseverança, e pelo voto de confiança a mim concedido.

Aos professores participantes da banca examinadora Áurio Lúcio Leocádio da Silva e Fabiana Nogueira Holanda Ferreira pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

Aos professores da FEAAC que me ensinaram muito além dos conteúdos da área, pela vida e pelo exemplo. Destaco Jocildo Figueiredo Correia Neto, Áurio Lúcio Leocádio da Silva, Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo e Cláudio Bezerra Leopoldino, referências de dedicação e comprometimento. E de forma especial, Elidihara Trigueiro Guimarães, Márcia Zabdiele Moreira, Cláudia Buhamra de Abreu Romero e Tereza Cristina Batista de Lima, mulheres que imenso impacto positivo causaram na minha vida pelos exemplos de doçura, de fibra, de zelo e de competência. Quero ser como vocês.

Aos colegas do Banco do Nordeste do Brasil (BNB) que contribuíram para minha formação, e de forma notória, João Augusto Galvão Brizolara, a quem eu carinhosamente trato por “Seu João Augusto”, pelo modo tão contundente como favoreceu meu crescimento profissional e também por ser meu maior exemplo profissional de liderança.

Aos colegas que somente a UFC poderia unir, mas que a convivência possibilitou nos tornarmos irmãos: Andréa Camila Sousa Silva, Antônio Inácio Barros Júnior, Jeniffer Santana Cordeiro, Michael Carneiro Sampaio, Roberto Freire da Silva Filho, Vívian Rocha de Paulo Eduardo, Wesley de Sousa Bezerra e Yara Maria Soares de Lima.

“mas uma coisa faço, e é que, esquecendo-me das coisas que atrás ficam e avançando para as que estão diante de mim, prossigo para o alvo”  
(BÍBLIA SAGRADA, trad. ARC, Filipenses 3:13b-14a)

## RESUMO

A administração estratégica foi constituída formalmente como campo de pesquisa na década de 1950, sendo amplamente pesquisada por teóricos desde então. Visando tornar compreensível o conjunto de conhecimento científico gerado continuamente, foram criados índices bibliométricos, dos quais se destaca a Web of Science pela antiguidade e confiabilidade das informações catalogadas. Diante disso, esta pesquisa objetiva entender o perfil bibliométrico das publicações sobre Administração Estratégica catalogadas na base de dados Web of Science no período de 1945 a 2021. Para isso, apresenta um histórico evolutivo conceitual da Administração Estratégica por décadas; e, através da bibliometria, cuja análise é estatística descritiva, exhibe o panorama da área pela análise dos processos de citação e co-citação das publicações, a qualificação dos principais autores, organizações (revistas) e países, a identificação dos padrões de colaboração entre autores, o estudo da co-ocorrência e do acoplamento bibliográfico existente nessas publicações, e a descrição da ocorrência de palavras-chave. A amostra gerada da Web of Science é delimitada pelas palavras-chave “*strategic*” e “*organization*” nos artigos dos índices SSCI e SCI-EXPANDED, e pelas categorias “*Management*”, “*Business*”, “*Operations Research Management Science*” e “*Economics*”. A análise da rede de citação destaca a publicação de LEVINTHAL (1993), a revista *Strategic Management Journal* (SMJ), o autor K. M. Eisenhardt, os EUA e a instituição Stanford Univ. A análise da rede de coautoria aponta em destaque o autor D. J. Ketchen Jr., a organização Erasmus Univ., os EUA como o país com mais coautores e que o comportamento das coautorias acontece entre pesquisadores mais e menos experientes na área de pesquisa. A análise da rede dos pares bibliográficos destaca a publicação REES (2010), a revista SMJ, o autor S. Elbanna, os EUA e a instituição Erasmus Univ. A análise da rede de co-ocorrência identifica que as principais palavras-chave para esta rede e de *KeyWords Plus* (WOS) são Performance, Gestão e Inovação, e de palavras-chaves de autor são Inovação, Performance e Mudança Organizacional. A análise da rede de cocitação traz que BARNEY (1991) é a principal citação das referências cocitadas, a revista SMJ é a principal fonte das obras cocitadas; e D. J. Teece é o principal autor citado dessa rede. Conclui-se pela importância dos EUA e da revista SMJ na vanguarda das pesquisas da área; a colaboração das instituições Erasmus Univ. (Holanda) e Stanford Univ. (EUA); a relevância dos autores K. M. Eisenhardt, D. J. Ketchen Jr. e D. J. Teece, e a associação às palavras Performance, Gestão e Inovação.

**Palavras-chave:** Administração Estratégica; Bibliometria; Web of Science.

## ABSTRACT

Strategic management was formally constituted as a research field in the 1950s, being significantly researched by theorists since then. In order to make the set of scientific knowledge continuously generated understandable, bibliometric indexes were created, of which the Web of Science stands out for the antiquity and reliability of the cataloged information. Therefore, this research aims to understand the bibliometric profile of publications on Strategic Management cataloged in the Web of Science database from 1945 to 2021. For this, it presents a conceptual evolutionary history of Strategic Management for the decades; and, through bibliometrics, whose analysis is descriptive statistics, it displays the panorama of the area by analyzing the processes of citation and co-citation of publications, the qualification of the main authors, organizations (journals) and countries, the identification of patterns of collaboration between authors, the study of co-occurrence and bibliographic coupling existing in these publications, and the description of the occurrence of keywords. The sample generated from the Web of Science is delimited by the keywords "strategic" and "organization" in the articles of the SSCI and SCI-EXPANDED indexes, and by the categories "Management", "Business", "Operations Research Management Science" and "Economics". The analysis of the citation network draw attention to the publication of LEVINTHAL (1993), in the Strategic Management Journal (SMJ), the author K. M. Eisenhardt, the USA and the Stanford Univ institution. The analysis of the co-authorship network highlights the author D. J. Ketchen Jr., the Erasmus Univ institution, the USA as the country with the most co-authors and that the behavior of co-authorship happens among more and less experienced researchers in the field of research. The analysis of the pairs bibliographic network highlights the publication REES (2010), the journal SMJ, the author S. Elbanna, the USA and the Erasmus Univ. The analysis of the co-occurrence network identifies that the main keywords for this network and KeyWords Plus (WOS) are Performance, Management and Innovation, and author keywords are Innovation, Performance and Organizational Change. The analysis of the cocitation network brings that BARNEY (1991) is the main citation of the cited references, SMJ journal is the main source of the cited works; and D. J. Teece is the main cited author of this network. It is concluded by the importance of the USA and SMJ magazine at the forefront of research in the area; the collaboration of Erasmus Univ. institutions (Netherlands) and Stanford Univ. (USA); the relevance of the authors K. M. Eisenhardt, D. J. Ketchen Jr. and D. J. Teece, and the association with the words Performance, Management and Innovation.

**Keywords:** Strategic Management; Bibliometric Analysis; Web of Science.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Resultado da busca da WOS .....	48
Figura 2 – Mapa de Rede de Citação de Documentos extraído do <i>VOSviewer</i> – segmentação da cor por <i>clusters</i> .....	54
Figura 3 – Mapa de Rede de Citação de Documentos extraído do <i>VOSviewer</i> – segmentação da cor por anos ( <i>Overlay</i> ) .....	55
Figura 4 – Mapa de Rede de Citação de Fontes extraído do <i>VOSviewer</i> – segmentação da cor por <i>clusters</i> .....	56
Figura 5 - Mapa de Rede de Citação de Autores extraído do <i>VOSviewer</i> – segmentação da cor por <i>clusters</i> .....	58
Figura 6 – Mapa de Rede de Citação de Organizações extraído do <i>VOSviewer</i> – segmentação da cor por <i>clusters</i> .....	59
Figura 7 – Mapa de Rede de Citação de Países extraído do <i>VOSviewer</i> – segmentação da cor por <i>clusters</i> .....	61
Figura 8 – Mapa de Rede de Coautoria de Autores extraído do <i>VOSviewer</i> – segmentação da cor por <i>clusters</i> .....	63
Figura 9 – Mapa de Rede de Coautoria de Autores extraído do <i>VOSviewer</i> – segmentação da cor por anos ( <i>Overlay</i> ) .....	65
Figura 10 – Mapa de Rede de Coautoria de Organizações extraído do <i>VOSviewer</i> – segmentação da cor por <i>clusters</i> .....	66
Figura 11 – Mapa de Rede de Coautoria de Países extraído do <i>VOSviewer</i> – segmentação da cor por <i>clusters</i> .....	67
Figura 12 – Mapa de Rede de Pares Bibliográficos de Documentos extraído do <i>VOSviewer</i> – segmentação da cor por <i>clusters</i> .....	69
Figura 13 – Mapa de Rede de Pares Bibliográficos de Fontes extraído do <i>VOSviewer</i> – segmentação da cor por <i>clusters</i> .....	71
Figura 14 – Mapa de Rede de Pares Bibliográficos de Autores extraído do <i>VOSviewer</i> – segmentação da cor por <i>clusters</i> .....	72
Figura 15 – Mapa de Rede de Pares Bibliográficos de Autores extraído do <i>VOSviewer</i> – segmentação da cor por anos ( <i>Overlay</i> ).....	73
Figura 16 – Mapa de Rede de Pares Bibliográficos de Organizações extraído do <i>VOSviewer</i> - segmentação da cor por <i>clusters</i> .....	74
Figura 17 – Mapa de Rede de Pares Bibliográficos de Países extraído do <i>VOSviewer</i> –	

segmentação da cor por <i>clusters</i> .....	76
Figura 18 – Mapa de Rede de Co-ocorrências de Todas as Palavras-chave extraído do <i>VOSviewer</i> – segmentação da cor por anos ( <i>Overlay</i> ).....	78
Figura 19 – Mapa de Rede Co-ocorrência de Palavras-chave de Autor extraído do <i>VOSviewer</i> – segmentação da cor por <i>clusters</i> .....	79
Figura 20 – Mapa de Rede Co-ocorrência de <i>KeyWords Plus</i> extraído do <i>VOSviewer</i> – segmentação da cor por <i>clusters</i> .....	81
Figura 21 – Mapa de Rede de Cocitação de Referências Citadas extraído do <i>VOSviewer</i> – segmentação da cor por <i>clusters</i> .....	83
Figura 22 – Mapa de Rede de Cocitação de Fontes Citadas extraído do <i>VOSviewer</i> – segmentação da cor por <i>clusters</i> .....	84
Figura 23 – Mapa de Rede de Cocitação de Autores Citados extraído do <i>VOSviewer</i> – segmentação da cor por <i>clusters</i> .....	86

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Conferência de metadados no programa <i>Google Books Ngram Viewer</i> .....	47
Gráfico 2 – Análise de Relatório da WOS por ano de publicação da base selecionada para a pesquisa.....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Rede de Citação de Documentos extraída do <i>VOSviewer</i> - Lista dos 10 documentos mais citados .....	54
Tabela 2 – Rede de Citação de Documentos extraída do <i>VOSviewer</i> - Lista dos 10 documentos com mais <i>link</i> .....	55
Tabela 3 – Rede de Citação de Fontes extraída do <i>VOSviewer</i> - Lista das 5 fontes com mais documentos citados.....	57
Tabela 4 – Rede de Citação de Fontes extraída do <i>VOSviewer</i> - Lista das 5 fontes com maior número de citação .....	57
Tabela 5 – Rede de Citação de Fontes extraída do <i>VOSviewer</i> - Lista das 5 fontes com maior força de <i>link</i> na citação .....	57
Tabela 6 – Rede de Citação de Autores extraída do <i>VOSviewer</i> - Lista dos 10 autores citados com maior força de <i>link</i> .....	58
Tabela 7 – Rede de Citação de Organizações extraída do <i>VOSviewer</i> - Lista das 10 organizações citados com maior força de <i>link</i> .....	60
Tabela 8 – Rede de Citação de Países extraída do <i>VOSviewer</i> - Lista dos 5 países citados com maior força de <i>link</i> .....	61
Tabela 9 – Rede de Coautoria de Autores extraída do <i>VOSviewer</i> - Lista dos 10 autores coautores com maior força de <i>link</i> .....	63
Tabela 10 – Rede de Coautoria de Organizações extraída do <i>VOSviewer</i> – Lista das 10 organizações coautoras com maior força de <i>link</i> .....	66
Tabela 11 – Rede de Coautoria de Países extraída do <i>VOSviewer</i> – Lista dos 5 países coautores com maior força de <i>link</i> .....	68
Tabela 12 – Rede de Pares Bibliográficos de Documentos extraída do <i>VOSviewer</i> - Lista dos 10 documentos com maior força de <i>link</i> .....	70
Tabela 13 – Rede de Pares Bibliográficos de Fontes extraída do <i>VOSviewer</i> - Lista das 5 fontes com maior força de <i>link</i> .....	71
Tabela 14 – Rede de Pares Bibliográficos de Autores extraída do <i>VOSviewer</i> - Lista dos 10 autores com maior força de <i>link</i> .....	73
Tabela 15 – Rede de Pares Bibliográficos de Organizações extraída do <i>VOSviewer</i> - Lista das 10 organizações com maior força de <i>link</i> .....	75
Tabela 16 – Rede de Pares Bibliográficos de Países extraída do <i>VOSviewer</i> - Lista dos 5 países com maior força de <i>link</i> .....	76

Tabela 17 – Rede de Co-ocorrências de Todas as Palavras-chave extraída do <i>VOSviewer</i> - Lista das 10 palavras-chave com maior força de <i>link</i> .....	78
Tabela 18 – Rede de Co-ocorrências de Palavras-chave de Autor extraída do <i>VOSviewer</i> - Lista das 10 palavras-chave com maior força de <i>link</i> .....	80
Tabela 19 – Rede de Co-ocorrências de <i>KeyWords Plus</i> extraída do <i>VOSviewer</i> – Lista das 10 palavras-chave com maior força de <i>link</i> .....	81
Tabela 20 – Rede de Cocitação de Referências Citadas extraída do <i>VOSviewer</i> – Lista das 10 referência citadas com maior força de <i>link</i> .....	83
Tabela 21 – Rede de Cocitação de Fontes Citadas extraída do <i>VOSviewer</i> – Lista das 5 fontes com maior força de <i>link</i> .....	85
Tabela 22 – Rede de Cocitação de Autores Citados extraída do <i>VOSviewer</i> - Lista dos 10 autores citados com maior força de <i>link</i> .....	86

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dados das Bases de Teste Segmentadas por Categorias da WOS .....	45
Quadro 2 – Resumo da Estruturação da Pesquisa da Base de Dados.....	48
Quadro 3 – Conjunto de Análises Disponíveis no <i>VOSviewer</i> .....	50
Quadro 4 – Passos do Assistente de Criação de Mapas do <i>VOSviewer</i> .....	52
Quadro 5 – Conjunto de Autores de Rede de Coautoria por <i>cluster</i> .....	64

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....</b>	<b>21</b>
2.1 A Administração Estratégica na década de 1950 .....	21
2.2 A Administração Estratégica na década de 1960 .....	24
2.3 A Administração Estratégica na década de 1970 .....	27
2.4 A Administração Estratégica na década de 1980 .....	31
2.5 A Administração Estratégica na década de 1990 .....	32
2.6 A Administração Estratégica na primeira década de 2000 .....	35
2.7 A Administração Estratégica na década de 2010 .....	37
<b>3 MÉTODO DA PESQUISA .....</b>	<b>40</b>
3.1 Escolhas de método e técnica da pesquisa .....	40
3.2 Bibliometria.....	40
3.2.1 <i>Leis da Bibliometria</i> .....	41
3.3 Dados da pesquisa.....	43
3.3.1 <i>Base de Dados das Publicações Científicas</i> .....	43
3.3.2 <i>Amostra da pesquisa</i> .....	44
3.4 Ferramenta de análise de dados .....	49
3.4.1 <i>VOSviewer</i> .....	49
3.4.2 <i>Relatórios da WOS</i> .....	50
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>52</b>
4.1 Citação .....	53
4.1.1 <i>Rede de Citação de Documentos</i> .....	53
4.1.2 <i>Rede de Citação de Fontes</i> .....	56
4.1.3 <i>Rede de Citação de Autores</i> .....	57
4.1.4 <i>Rede de Citação de Organizações</i> .....	59
4.1.5 <i>Rede de Citação de Países</i> .....	60
4.2 Coautoria.....	62
4.2.1 <i>Rede de Coautoria de Autores</i> .....	62
4.2.2 <i>Rede de Coautoria de Organizações</i> .....	65
4.2.3 <i>Rede de Coautoria de Países</i> .....	67
4.3 Pares Bibliográficos.....	68
4.3.1 <i>Rede de Pares Bibliográficos de Documentos</i> .....	68

<i>4.3.2 Rede de Pares Bibliográficos de Fontes</i> .....	70
<i>4.3.3 Rede de Pares Bibliográficos de Autores</i> .....	72
<i>4.3.4 Rede de Pares Bibliográficos de Organizações</i> .....	74
<i>4.3.5 Rede de Pares Bibliográficos de Países</i> .....	75
<b>4.4 Co-ocorrência</b> .....	77
<i>4.4.1 Rede de Co-ocorrência de Todas as palavras-chave</i> .....	77
<i>4.4.2 Rede de Co-ocorrência de Palavras-chave do autor</i> .....	79
<i>4.4.3 Rede de Co-ocorrência de KeyWords Plus (WOS)</i> .....	80
<b>4.5 Cocitação</b> .....	82
<i>4.5.1 Rede de Cocitação de Referências Citadas</i> .....	82
<i>4.5.2 Rede de Cocitação de Fontes Citadas</i> .....	84
<i>4.5.3 Rede de Cocitação de Autores Citados</i> .....	85
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	88
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	90

## 1 INTRODUÇÃO

Estudos acerca de estratégia são antigos. Para o Ocidente, esses primeiros estudos remontam à Grécia Antiga, com Péricles (495-429 a.C); quanto ao Oriente, tem-se como primeiro registro escrito a “Arte da Guerra”, do general chinês Sun Tzu, escrito em torno de 100 a.C. (DAROS, 2017).

A estratégia foi desenvolvida e utilizada como recurso para se auferir vitórias nas guerras, até que foi percebida como uma aliada à tomada de decisões empresariais por gestores, sendo relativamente recente a associação de estratégia à administração das organizações, já que apenas no século XX se consolidaram os estudos de estratégia voltados para a administração de empresas (AZEVEDO, 2020).

Entretanto, o conceito de estratégia, outrora restrito aos objetivos militares, ampliou-se quando empregada para administração de empresas, requerendo muita habilidade na tarefa de delimitação do sentido do vocábulo nessa aplicação. Segundo Camargo e Dias (2003, p.28), no início do século XXI, o termo está sendo empregado de forma “indiscriminada na área da administração, podendo significar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, todo o posicionamento em seu ambiente, até toda a alma, a personalidade e a razão existencial de uma organização”.

Todavia, Hill e Jones (2013, p.?), definiram estratégia, no contexto da administração, como um “conjunto de ações que os gestores adotam para melhorar o desempenho de uma empresa em relação a suas concorrentes”, e desta forma, sintetizando o conceito nos primeiros anos do presente século.

A administração estratégia foi constituída formalmente como campo de pesquisa e desenvolvimento na década de 1950, após o relatório Ford-Carnegie apontar a necessidade de inclusão no currículo das escolas de administração de uma disciplina que permitisse visão abrangente da política dos negócios. A partir de então, as faculdades dos EUA que focavam na resolução de problemas internos das organizações passaram a buscar uma forma de administração mais consistente, visando aproveitar as situações internas e externas em seu benefício, conforme fosse sua possibilidade, pelos planos e objetivos da organização, ou mesmo modifica-las (VAZ, 2020).

Os conceitos de estratégia organizacional têm sofrido adaptações com o tempo. Cita-se como exemplo o conceito de estratégia que para Chandler, em 1962, significava a definição de objetivos e metas de longo prazo da organização, o estabelecimento das ações e alocação dos recursos necessários, isto é, foco no planejamento corporativo; para Porter, em

1980, a estratégia declarava as ações (defensivas ou ofensivas) para enfrentar as forças competitivas do mercado e obter o maior retorno sobre o investimento, logo, tinha foco na concorrência e competição, isto é, na vantagem competitiva (WEBBER; NUNES; GUIMARAES, 2016).

Embora seja um campo acadêmico de estudo recente na administração, e apresentando interdisciplinaridade, a administração estratégica tem demonstrado crescente evolução, evidenciado pelo avanço quantitativo nas publicações desde a década de 1950. Alguns dos estudos científicos realizados são desenvolvidos para apontar as descobertas e tendências mais impactantes através de análise histórica, na qual se traça a trajetória de evolução pelo mapeamento e análise sistemática da produção científica (FERREIRA; FERNANDES; RATTEN, 2016).

Além desses estudos contendo análise sistemática da produção científica da área, a crescente produção científica gerou a necessidade de organização e classificação dessas informações. Pela técnica de meta-análise, a ciência da informação desenvolveu a bibliometria para auxiliar a agrupar os trabalhos produzidos por pesquisadores através dos dados bibliográficos existentes nas grandes coleções, o que possibilita análise quantitativa e, de forma derivada, qualitativa (PEREIRA *et al.*, 2019).

A bibliometria, termo cunhado no final da década de 1960 mas antes conhecido como bibliografia estatística, foi desenvolvida para identificar padrões, modelos matemáticos e estatísticos de informações, visando mapeá-las de forma quantitativa, auxiliando no entendimento acerca da estrutura intelectual do conhecimento publicado das áreas, na descoberta das redes sociais existentes e dos tópicos de interesses (RIBEIRO, 2017; MORAES; KAFURE, 2020).

Esse método de pesquisa tem como base os índices que contém as informações bibliográficas das publicações. Existem atualmente vários indexadores que agrupam publicações científicas em índices, colecionando registros delas como ano, autoria, periódico, referências bibliográficas e palavras-chave, que possibilitam análises quantitativas. Cita-se como exemplos de indexadores a *Web of Science* (WOS), Scopus, PubMed e SciELO (MORAES; KAFURE, 2020; BARRETO; NUNES, 2020).

Sendo considerada a mais confiável e antiga base de dados contendo informações fundamentais de catalogação das publicações, compreendendo também citações completas e rede de referências, a *Web of Science* viabiliza a análise das relações existentes dos componentes das publicações, além das citações, como a influência da publicação e o mapeamento das conexões entre as áreas científicas (BIRKLE *et al.*, 2020).

Baseada no exposto, a presente pesquisa visa responder a seguinte pergunta: “Como evoluíram as publicações sobre Administração Estratégica catalogadas na *Web of Science*?”

O objetivo geral da pesquisa é entender o perfil bibliométrico das publicações sobre Administração Estratégica catalogadas na base de dados *Web of Science* de 1945 a 2021.

Por objetivos específicos, a pesquisa pretende (1) Analisar os processos de citação e co-citação das publicações; (2) Qualificar os principais autores, organizações (revistas) e países; (3) Identificar os padrões de colaboração entre autores; (4) Estudar a co-ocorrência e o acoplamento bibliográfico existente nessas publicações; e (5) Descrever a ocorrência de palavras-chave.

Compreendendo melhor a teoria consolidada, os principais autores e a colaboração existente entre eles, as tendências de publicação e as principais revistas (*journals*), é possível avançar com mais segurança na produção da pesquisa científica, identificar lacunas de pesquisas e dar uma contribuição mais relevante à área.

Nesse sentido, alguns estudos foram feitos para buscar compreender a evolução da administração estratégica através da bibliometria. A pesquisa de Pinto *et al.* (2016) consiste num estudo bibliométrico em periódicos internacionais de estratégia no período de 2008 a 2013 em administração estratégica, apresentando também um condensado histórico da disciplina. Nele, a análise se resumiu às 50 mais influentes publicações, de 5 *journals*, cuja amostra total fora obtida com uso das seguintes palavras-chave: *innovation, performance, resource-based view, entrepreneurship, competitive advantage, alliances, firm performance, corporate governance*. Com a utilização de softwares auxiliares, como o VOSviewer, é possível realizar a análise de uma amostra maior, conferindo confiabilidade ao processo.

Com foco somente na revista *Strategic Management Journal* (SMJ), Serra *et al.* (2012) publicaram um estudo bibliométrico de citação e cocitação entre 2001 e 2007, buscando identificar quais as principais teorias utilizadas para suportar a pesquisa acadêmica em estratégia. Devido a restrição da pesquisa, qual seja, a base de dados utilizada circunscreveu-se ao universo de uma única revista, não é improvável haver enviesamento da conclusão quanto à universalização dela.

Tavares, Kaimura e Araújo (2011) realizaram um estudo bibliométrico da produção científica dos artigos sobre Gestão Estratégica utilizando a base de dados do indexador SciELO, reduzindo o universo de pesquisa à América Latina e Caribe, demonstrando com isso a incipiente produção científica acerca do tema neste perímetro.

A pesquisa bibliométrica de Bella e Gutierrez (2015) focou nos livros publicados acerca da Gestão Estratégica de Negócios, adentrando noutra vertente.

Já a pesquisa de Antonialli *et al.* (2017) apresentou um estudo histórico e bibliométrico acerca de estratégia organizacional, mas devido a amplitude dos objetivos, a análise bibliométrica não fora explorada em toda a sua capacidade.

Dos artigos internacionais, há o de Ferreira, Fernandes e Ratten (2016), os quais realizaram análise bibliométrica de co-citação em gestão estratégica, compreendendo o período de 1971 a 2014, cuja base fora obtida do *Science Citation Index* e do *Social Science Citation Index*, pertencentes à coleção principal da *Web of Science*. Apesar de compreender um período de 43 anos, a análise foi específica e identificou *clusters* e interconexões entre cocitações e artigos, não abordando outros aspectos da bibliometria.

Verificou-se, ainda nessa linha, o trabalho de Kosh e Szarucki (2021) contendo análise bibliométrica de 25 anos de produção científica europeia acerca de Gestão Estratégica utilizando as bases de dados Scopus e *Web of Science*. Esta análise é restrita ao ambiente europeu, e objetiva identificar os países que desenvolvem pesquisas na área.

Desta forma, verifica-se como lacuna teórica a análise bibliométrica acerca de Administração Estratégica na *Web of Science* em todo o período catalogado na tentativa de compreender como evoluiu a matéria através da análise bibliométrica, ou seja, pelo mapeamento da rede de citações e co-citação das publicações, a identificação e qualificação dos principais autores, organizações (revistas) e países buscando descoberta de padrões de colaboração entre autores, além da análise da co-ocorrência, do acoplamento bibliográfico e das palavras-chave dessas publicações, devido a lacuna encontrada.

A estrutura da pesquisa apresenta na sessão 2 os principais teóricos da Administração Estratégica, segmentados por décadas. Na sessão 3 se especifica a metodologia utilizada para coleta de dados e a forma da análise, e na sessão seguinte, isto é, na sessão 4, é discutida a análise desses dados na forma estabelecida nos métodos da pesquisa. Já na sessão 5, são apresentadas as considerações finais com indicação de sugestão de pesquisas posteriores, seguida da sessão que apresenta os referenciais teóricos utilizados para construção do texto.

## 2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Esta sessão apresenta os aspectos evolutivos e conceituais da matéria Administração Estratégica aplicada à gestão das empresas, incluindo os principais teóricos e suas respectivas teorias, por décadas.

Ao longo da história, os estrategistas foram aqueles cujas conquistas mudaram a história e cuja aplicação de conhecimento dos princípios perpassa as fronteiras originais de tempo e de circunstância. Por estrategistas tem-se Alexandre, “o Grande”, Júlio César, Gengis Khan, Napoleão, Ulisses S. Grant, Douglas MacArthur; destes se tomam lições até os dias atuais acerca de comunicação, coragem, liderança, planejamento, organização, flexibilidade, adaptabilidade, treinamento, disciplina, visão, determinação, inovação, alianças, logística e velocidade. Mesmo sendo usada de diversas maneiras, na Administração, a estratégia significa a escolha dos meios pelos quais se alcança algum objetivo, estudando e utilizando para isso os princípios extraídos dos estrategistas, os quais ganham foco e contornos conceituais diferentes, a depender do contexto histórico-situacional e do pesquisador (BORGES, 2021).

### 2.1 A Administração Estratégica na década de 1950

Até 1950, se percebe a construção da ciência da administração, denominada como Administração Clássica. Nesse período, a estratégia estava relacionada com ações a serem tomadas como resposta ao aumento da competitividade do mercado, visando manutenção ou aumento desse mercado, não relacionada ao sentido original de estratégia, vinculada ao contexto militar, cuja arte se associa à coordenação e comandos de forças previamente estabelecidas com o objetivo de ataque ao inimigo ou defesa dos próprios interesses. Tem-se, então, que as estratégias empresariais foram eventos ocorridos de forma pontual nos anos anteriores a 1950, quase que por uma iluminação diante da necessidade, como no caso da General Motors, já que não havia teorização com esse foco (ALMEIDA; OLIVEIRA, 2020).

Segundo Antonialli *et al.* (2017), o chefe da montadora General Motors entre os anos de 1923 e de 1955, Alfred Sloan, estudou a sua principal concorrente, a Ford, identificando as suas forças e fraquezas, possibilitando o desenvolvimento de uma estratégia que pudesse alavancar os lucros da General Motors, que se tornará livro na década seguinte.

A estratégia de Sloan foi mercadológica. Ele entendeu como uma fraqueza da Ford focar somente num único produto, deduzindo serem os compradores uma massa homogênea e reduzindo o valor do objeto apenas à sua funcionalidade. A Ford oferecia somente um tipo de

produto: o modelo T. Ao perceber isso, Sloan conduziu a General Motors a seguir o caminho diferente da Ford, isto é, vendo que a sociedade é heterogênea e que o veículo possui função social agregada. Após esse *insight*, anualmente a General Motors lançava novos modelos e acessórios, incentivando os compradores a troca dos veículos com frequência, alterando estrategicamente a percepção do consumidor sobre o objeto, fazendo com que a função social do veículo automotor sobrepujasse a função utilitária (BARÃO JR.; SOARES, 2020).

Diante do imperativo fático, foi-se adotando, ainda que de modo tímido, a união da estratégia com a administração. No ano de 1942, Joseph A. Shumpeter lançou o livro “Capitalismo, Socialismo e Democracia”, no qual apontou a necessidade dos empreendedores estabelecerem estratégia de negócios para auferir vantagens competitiva frente aos concorrentes, utilizando tecnologias emergentes e inovadoras, seja no produto/serviço ou no processo. Com isso, é lançado o entendimento da importância para a empresa se reinventar para crescer, e, evoluir além da simples adaptação ao ambiente, acendendo-se, desta forma, a centelha sobre a necessidade de estabelecimento de estratégias nos negócios (OLIVEIRA; FREITAS, 2021).

Outro que contribuiu para as bases da administração estratégica foi Kurt Lewin. Este psicólogo social, entre 1938 e 1965, publicou pesquisas sobre o comportamento individual e de grupo focando nas forças exercidas por eles e na forma como elas agem nas mudanças. No contexto empresarial, Lewin apresenta a resistência de grupo como uma força reativa à inovação e à descontinuidade que deve ser considerada ao se propor mudanças na organização (MOREIRA, 2017; OLIVEIRA; MORAES; MARÇAL, 2019).

Em sua Teoria de Resistência à Mudança, desenvolvida em 1958, Lewin inclui a influência do ambiente sobre o sujeito, seja indivíduo ou grupo, além do comportamento, e que qualquer modificação dos padrões estabelecidos requereria alteração das crenças e valores individuais e grupais existentes. A mudança somente poderia ser implementada após a visualização da condição desejada, o mapeamento para identificação das forças atuantes e a elaboração de estratégia de anulação delas; e, para isso, o processo de mudança adotaria 3 etapas, quais sejam: (1) a análise do campo de força, etapa que diagnostica as forças propulsoras e restritivas existentes, (2) o descongelamento, fase onde se inicia a mudança do *status quo* e que gera um desequilíbrio das forças, e (3) o congelamento das mudanças, fase final onde se consolida a estrutura alterada (*ibid; ibid*).

Tem-se também Philip Selznick como autor contribuinte para a área da administração estratégica tratando sobre a natureza das organizações. Selznick, em “*Leadership in Administration*”, de 1957, avançou as pesquisas na área da sociologia vinculada às organizações, impulsionadas anos antes por Robert Merton, nas décadas de 1940 a 1950. Nessa

obra, o pesquisador caracterizou as organizações como estruturas sociais as quais agiam como um organismo, interagindo com o ambiente de forma ativa, recebendo informações e se adaptando ao ambiente, compostas de recursos materiais, elementos simbólicos e atividades sociais, e que possuíam história própria marcada por múltiplas influências. Com isso, ele deu atenção ao poder existente nas organizações, ressignificando a posição na estrutura social como construtores (VASCONCELOS; CYRINO, 2000; ALVES, C., 2020).

Contra-pondo-se à visão de estrutura passiva, Selznick interpretou a estrutura de uma organização como a expressão da ação racional, cujos valores nela contidos exerciam mais força do que os fatores técnicos. Essas ações racionais seriam oriundas das escolhas estratégicas feitas pelos gestores, guiadas pelos pressupostos políticos não verbais que conferiam identidade à organização. A natureza dessa estrutura social seria imbuída de valores, muitas vezes inconscientes, e formada pelos seus objetivos, métodos e papel distintivo na sociedade. Com isso, Selznick contribuiu para a administração estratégica ao tratar das orientações subjacentes e limitações das decisões, além de ter lançado um vislumbre do impacto social delas; e, que por meio das escolhas estratégicas, elas adquiririam personalidade (*ibid; ibid*).

Convém ainda citar Herman Kahn, físico e estrategista militar da Força Aérea dos EUA, cujas primeiras contribuições para a estratégia ocorreram a partir da década de 1950. Influenciado pela Teoria dos Jogos, desenvolveu metáforas ilustrando a posição de defesa militar dos EUA e das organizações que pesquisavam e promoviam desenvolvimento técnico, tecnológico e governamental, a fim de contextualizar os líderes e gestores, a saber, os tomadores de decisões e elaboradores de políticas, acerca do peso e do grau da importância das decisões, e as incertezas do futuro. Aplicando a correlação, Kahn acreditava que a uma forma de se lidar com as incertezas do futuro seria a busca de solução genérica para problemas que possuíssem semelhança entre si, e que, a partir da solução encontrada para um deles, empenhava-se por buscar a solução dos outros, isto é, a universalização. Esta metodologia de criação de cenários visava, por meio do paralelismo, auxiliar na tomada de decisões em qualquer solução de conflitos, levando, através da Teoria dos Jogos, refletir nas ações mais assertivas e estratégias mais adequadas para o imbróglio (ANDRIONI, 2018).

Em 1959, financiados pela Fundação Ford e pela Carnegie Corporation, foi elaborado o relatório de Gordon-Howell sobre a educação superior em administração, estando os EUA sob o contexto da Guerra Fria, evento histórico ocorrido após 2ª Guerra Mundial, isto é, após 1945, e que foi marcada pelo conflito político-ideológico entre o capitalismo e o socialismo. Nesse relatório se recomendou incluir no currículo das escolas de administração de empresas matérias tratando acerca das políticas de negócios e, com isso, terem um ensino mais

amplo do que o focado na produção e nas pessoas como ocorria até então, assim, aproximando a administração das ciências sociais. Tal documento deu início a uma mudança na estrutura das universidades, que incluíram análise de casos e desenvolvimento de estratégias empresariais de curto prazo para problemas reais, buscando modelos de aplicação universal. Com a abertura da visão dos negócios, a organização começava a ser encarada de forma global, considerando a empresa juntamente com o seu entorno (ambiente), o que incluía responsabilidade social e ética, e o impacto de fatores políticos nas empresas, fossem econômicos ou legislativos. Isto deu o subsídio para a mudança do nome da disciplina para Administração Estratégica, a qual passou a ser entendida como espaço de pesquisa que possibilita mudança e sustentabilidade das organizações (SANTOS, 2019).

## **2.2 A Administração Estratégica na década de 1960**

Compreendendo a importância da recomendação do relatório Gordon-Howell (1959), a escola de negócios da Universidade de Harvard e a *Carnegie Institute of Technology* dão notoriedade à administração estratégica com importantes pesquisas e publicações em planejamento estratégico na década de 1960. Destaca-se para este período as teorias dos autores Frank F. Gilmore e Richard G. Brandenburg, com “*Anatomy of Corporate Planning*” em 1962; Alfred Chandler, com “*Strategy and Structure*” de 1962; Igor Ansoff, com “*Corporate Strategy*”, de 1965; Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth R. Andrews e William D. Guth, com “*Business Policy: Text and Cases*”, de 1965. Esses pesquisadores forneceram as bases das teorias acerca de Planejamento Estratégico (ANTONIALLI *et al.*, 2017; SOUSA; DIAS, 2017).

Ao estudar a história do capitalismo americano, Chandler identificou a forma da evolução das empresas, relativas à sua estrutura. As primeiras empresas dos EUA consistiam em unidades de produção (chão de fábrica), escritório de vendas e armazém de estoque, nas quais todo o funcionamento da empresa estava restrito a um único local (SILVA, 1985; FREGA *et al.*, 2008).

Desejosas de crescimento, essas empresas adotaram a estratégia de expansão do volume de produção, o que demandou modificação da estrutura com a criação de área administrativa. Mantendo o foco no crescimento, as empresas depois adotaram a estratégia de expansão geográfica, criando-se filiais, o que requereu novamente alteração na estrutura com a centralização da coordenação e o estabelecimento de padrões para todas as unidades afiliadas a fim de minimizar os problemas administrativos que foram surgindo. Até esse momento, as

empresas mantiveram o produto e a atividade, e o próximo passo tomado por elas em direção ao crescimento foi a adoção da estratégia da integração vertical, o que possibilitou o maior controle da cadeia de valor pela inclusão de novas atividades. Essa mudança estratégica também requereu a criação de novas estruturas a fim de tornar possível o gerenciamento da cadeia, para desenvolver planos, previsões, planos e técnicas de balanceamento sequencial das etapas dos processos produtivos, criando assim uma estrutura funcional (*ibid; ibid*).

Por fim, Chandler verificou a diversificação de produto como a última estratégia de crescimento das empresas norte-americanas, variando assim atividades e produtos, e por consequência, o mercado. Esta última estratégia levou a organização a mais uma modificação estrutural, criando agora uma estrutura multidivisional, na qual se setorizou a empresa em grupos: grupo de decisões estratégicas, vinculada ao escritório central, e grupos de decisões operacionais, situadas dentro das subunidades funcionais, nas quais o corpo executivo deliberava decisões táticas a serem implementadas dentro das divisões sob os comandos de seus respectivos executivos (*ibid; ibid*).

Após tal análise, e sob o viés da racionalidade econômica, Chandler pode compreender a estratégia como a visão dos objetivos organizacionais de longo prazo, para a qual a estrutura deveria se amoldar, e, portanto, o estabelecimento da estratégia seria anterior à elaboração do plano da estrutura da organização. E, ao passo em que se torna mais complexa, a estrutura organizacional agrupa o resultado de várias estratégias mais básicas, e que os problemas administrativos derivados somente seriam sanados após remodelação da estrutura, caso contrário, haveria declínio de performance econômica (*ibid; ibid*).

Seus conceitos objetivavam a universalização, ou seja, serem leis que descrevessem os fenômenos e explicassem as relações de causalidade. Posteriormente, Chandler percebeu que as organizações seriam administradas por meio da inércia, e que somente havendo forças externas, no caso, as pressões competitivas, romperiam a orientação vigente (NEIS; PEREIRA; MACCARI, 2017).

Em 1965, Igor Ansoff lança o “*Corporate Strategy*”, que se tornou um importante conteúdo da área Administração Estratégica por atuar na fronteira entre a experiência profissional pessoal do autor e a ciência social aplicada. Nessa obra, ele constrói um arcabouço prático para os negócios, visando a solução de problemas do mundo real pela união da prática com a teoria, após estudo da influência exercida pelo ambiente sobre as estratégias e tomadas de decisões das organizações (VALENTE; BRASIL, 2019; CAMPOS, 2021).

Para Ansoff, até 1950 a estratégia não era necessária nos negócios, mas com a crescente e acelerada complexidade do mundo e das organizações a partir desses anos, ela

passou a ser utilizada como auxílio às organizações na tomada de decisão. Devido o conhecimento acerca do ambiente (ecossistema) ser limitado, a estratégia foi empregada para estruturar um conjunto de regras que norteassem e subsidiassem a tomada de decisões. Nesse estudo, influenciado ainda pela Teoria do Investimento, ele conseguiu identificar 4 (quarto) estratégias possíveis para conseguir vantagem competitiva, cujas variáveis relacionavam-se aos tipos de mercado e produtos, da seguinte forma: (1) penetração de mercado, quando não se deseja modificação do produto e do mercados; (2) desenvolvimento de produtos, quando se deseja disponibilizar produtos novos para o mercado existente; (3) desenvolvimento de mercado, ideal para avançar em mercados novos mas com o mesmo produto; e, (4) diversificação, na qual a empresa oferta produtos novos para um mercado novo para ela (*ibid*; *ibid*).

Desenvolvendo mais essa teoria, na década de 1970, Ansoff entende que a estratégia inicia pela escolha do impulso estratégico e segue com o alinhamento dos atributos da gestão do comportamento (impulso, cultura e capacitação estratégicos), ou seja, previamente se define as regras para a busca e avaliação das oportunidades, para posterior aplicação (OLIVEIRA, 2013).

A década de 1960 também foi marcada pelo desenvolvimento de ferramentas auxiliares para o planejamento estratégico pelas empresas de consultoria em administração, das quais destaca-se a *Boston Consulting Group* e a *McKinsey & Company* (ANTONIALLI *et al.*, 2017).

Fundada por Bruce Henderson, a *Boston Consulting Group* é uma empresa de consultoria empresarial com foco no Marketing, e que em 1968 criou uma ferramenta de simples uso mas permitia uma fácil visualização portfólio de produtos relacionados à sua lucratividade e situação atual, denominada Matriz Crescimento-Participação, ou Matriz BCG, a qual é constituída de uma tabela de 4 (quatro) quadrantes, contendo cada uma delas um símbolo associado ao cruzamento das informações de participação relativa de mercado (competitividade da empresa) e de potencial de crescimento (atratividade do mercado) (OLIVEIRA; COSTA; OLIVEIRA, 2019; BCG, 2021).

Consciente de que todo produto possui um ciclo de vida, a Matriz BCG é entendida da seguinte forma: (1) a “vaca leiteira” é o produto que possui alta participação no mercado mas com baixo crescimento, do qual a maior parte dos lucros provém, e que não precisa de muito reinvestimento; (2) a “estrela”, com alto crescimento e alta participação do mercado, é um produto com alto potencial de se tornar “vaca leiteira” no futuro, mas que ainda requer volumes consistentes de investimento; (3) o “ponto de interrogação” é o produto que necessita

ou de investimento para se tornar “estrela” ou, caso contrário, ser descartado, porque apresenta alto crescimento mas com baixa participação de mercado; e, (4) o “animal de estimação”, que é o produto com baixa participação de mercado e baixo crescimento, e que precisa ser descontinuado ou reposicionado. Desta forma, a distribuição do portfólio da empresa nesses quadrantes permite aos dirigentes uma visão simples do ciclo de vida dos produtos, auxiliando-os nas decisões sobre alocações de recursos, criação da política de investimento e administração de caixa da organização (*ibid; ibid*).

A BCG desenvolveu também o conceito de Curva de Experiência, que é a queda significativa dos custos individuais quando a produção é duplicada, conceito esse subjacente na Matriz BCG, e que confere às empresas vantagem competitiva para os produtos “vacas leiteiras”, ou seja, líderes de mercado (*ibid; ibid*).

A *McKinsey & Company*, em 1968, auxiliou a definir a estratégia da *General Electric* (GE), seus planos e estruturas corporativas, desenvolvendo a Matriz de Análise Multifatorial, ou Matriz GE, através da qual também é possível entender a estrutura dos negócios e auxiliar a tomada de decisões acerca de investimentos. Trata-se de uma variação um pouco mais complexa da matriz BCG, onde nela é possível analisar o portfólio segmentado em níveis – baixo, médio e alto – quanto à atratividade da indústria e à força competitiva, e disposto numa matriz de 9 (nove) quadrantes, sem pensar no ciclo de vida do produto, mas sim na sua participação de mercado. A partir do uso desta ferramenta, a *McKinsey* mensurou a força competitiva dos produtos e sugeriu que a GE dividisse sua corporação, criando assim as unidades estratégicas de negócios, possibilitando a decisão de alocação de maior ou menor investimento de acordo com a estratégia de crescimento (SANTOS, 2018).

Nesta década houve grande crescimento da Administração Estratégica, tanto pela existência de modelos práticos de análises de mercado quanto de formações teóricas a respeito do tema, mas restando melhor definição da área para seu desenvolvimento, movimento que caracterizou década seguinte.

### **2.3 A Administração Estratégica na década de 1970**

Na década de 1970, a Administração Estratégica continuou agregando conhecimentos e expandindo em direção ao planejamento, na tentativa de se prever o futuro através da análise das probabilidades. De acordo com Vasconcelos e Brito (2004), a obtenção de vantagem competitiva ganhou destaque nas pesquisas de gestão, e estratégia caminhou nesse

sentido, logo, o planejamento e a gestão foram direcionados na criação, desenvolvimento e manutenção da posição de liderança no mercado.

Sobre esta década, os autores Antonialli *et al.* (2017) dizem ter sido influenciada por Ansoff (1965), sua busca por critérios mais científicos para a estratégia organizacional, e ainda marcada por duas correntes teóricas: as de foco interno com previsões no futuro e as de foco externo, sobre mercados, concorrentes, competição e posicionamento dentro dos segmentos.

Nesse período se verificou ainda a grande preocupação em se definir o escopo da “Administração Estratégica”, que objetivava integrar de modo sinérgico a estratégia, a organização e o ambiente. O campo de estudo desta matéria nessa década pode ser sintetizado pela contribuição de Schendel e Hofer (1979, *apud* ESCRIVÃO FILHO, 2006) de que esta disciplina compreenderia 6 (seis) tarefas principais: (1) formular a meta; (2) analisar o ambiente; (3) formular a estratégia; (4) avaliar a estratégia; (5) implementar a estratégia; e (6) controlar estrategicamente (ESCRIVÃO FILHO, 2006; MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2011).

Pontua-se nesta década algumas publicações relevantes acerca da Administração Estratégica: de Robert L. Katz, em 1970, “*Cases and Concepts in Corporate Strategy*”; de Kenneth R. Andrews, “*The concept of corporate strategy*”, em 1971; de Willian Herman Newman e James P. Logan, em 1971, “*Strategy, policy, and central management*”; de Dan E. Schendel e Kenneth J. Hatten, em 1972, “*Business policy or strategic management: A view for an emerging discipline*”; de Hugo E. R. Uytterhoeven, Robert Wallace Ackerman e John W. Rosenblum, em 1973, “*Strategy and Organization: Text and Cases in General Management*”; Russell L. Ackoff, em 1974, com “*Redesigning the Future*”; de Frank T. Paine e Willian Naumes, em 1974, “*Strategy and policy formation: an integrative approach*”; de Daniel J. McCarthy, Robert J. Minichiello e Joseph R. Curran, em 1975, “*Business policy and strategy: concepts and readings*”; de Willian F. Glueck, em 1976, “*Business policy, strategy formation, and management action*”; de George A. Steiner e John B. Miner, em 1977, “*Management policy and strategy: text, readings and cases*”; de Dan Schendel e Charles W. Hofer, em 1979, “*Strategic management: a new view of business policy and planning*”; e, de Henry Mintzberg, em 1979, “*The structuring of organizations*” (MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2011)

No esforço de definição dos limites da área, diversos autores conceituam Administração Estratégica. Para Newman e Logan (1971), a estratégia organizacional antecipa as mudanças projetadas para o futura atreladas à missão da organização; para Schendel e Hatten (1972), os objetivos da organização em relação ao seu ambiente, as diretrizes/ações, e os recursos disponíveis definiam a estratégia da organização; para Uytterhoeven, Ackerman e

Rosenblun (1973), a estratégia era composta por passos e serviria de guia (daria direção) e de liga (coesão) para a empresa; para Ackoff (1974), a administração estratégica era o caminho pelo qual a empresa precisava trilhar para atingir os objetivos que afetariam toda a organização, cujo sucesso estaria associado à capacidade de mensuração e comunicação dos resultados; para Paines e Naumes (1974), estratégias seriam padrões de ações para se alcançar objetivos; para Mccarthy, Minichiello e Curran (1975), a estratégia era a seleção da melhor alternativa considerando o ambiente externo da empresa, os recursos e objetivos internos, ponderados pela avaliação do risco e possibilidade de lucros; para Glueck (1976), a estratégia era um plano estruturado com objetivo de unificação, compreensão e integração; para Steiner e Miner (1977), a estratégia seria composta pela determinação dos objetivos básicos da organização (missão e propósito), suas políticas e diretrizes para implementação; para Schendel e Hofer, (1979), a estratégia era uma resposta ao ambiente externo contendo sugestões para a condução da empresa; e, para Mintzberg (1979), a estratégia estabelecia o modelo de decisões considerando as forças internas e externas da organização (*ibid*).

No livro “*The Concept of Corporate Strategy*”, de 1971, Andrews disse que a estratégia organizacional era “o conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser” (ANDREWS, 1980, p.28, *apud* DIAS, 2018). Tal ideia aproxima a estratégia da organização aos princípios da estratégia militar, porque a aborda como um plano, que deve levar a obtenção de vantagem competitiva e servir de guia para o comportamento da empresa, formalmente elaborado em função dos recursos internos e do ambiente do mercado, quais sejam, oportunidade de mercado, capacidade e competência da empresa, valores e aspirações dos dirigentes e o reconhecimento da sociedade (DIAS, 2018).

Um pouco mais tarde, Andrews, juntamente com Christensen e Bower (1973), difundem uma ferramenta que auxiliaria o planejamento estratégico das organizações, chamada análise SWOT, que é sigla para “*Strengths*” (Forças), “*Weaknesses*” (Fraquezas), “*Opportunities*” (Oportunidades) e “*Threats*” (Ameaças). Por ela é possível avaliar o ambiente interno da organização - suas forças e fraquezas -, bem como o ambiente externo - as oportunidades e as ameaças -, facilitando a visualização dos elementos positivos e negativos do contexto interno e externo da empresa, e assim, auxiliar na escolha da estratégia adequada e na tomada de decisão que viabilizasse a implementação da visão que se tinha para a organização (STEFANO; ALBERTON, 2018; SCHERER; CATTANI; SILVA, 2020).

Na busca por uma teoria de universal aplicação, Ansoff (1965) estruturou um modelo formal para definição das estratégias de uma organização, e de semelhante modo Ackoff

(1976) estruturou um modelo de etapas lineares que comporia a sequência para elaboração do planejamento estratégico da empresa, quais sejam: (1) determinação dos fins, etapa que estrutura a visão futura da empresa com análise diagnóstica das oportunidades, ameaças e cenários; (2) determinação dos meios, etapa na qual se olha para a arquitetura organizacional, e se estrutura as políticas, programas e procedimentos, atentando ainda aos concorrentes, fornecedores e consumidores; (3) determinação dos recursos necessários, etapa em que se planeja a alocação de recursos pelo planejamento de infraestrutura, suprimentos e pessoal; (4) implantação, etapa de execução do plano onde se desenha os fluxos de análise e tomada de decisão; e (5) controle, etapa que afere a discrepância entre o planejado e o efetivado pela monitoração e pela detecção de possíveis falhas no planejamento (PARENTE, 2021).

Um pouco mais adiante, em 1978, o livro “*Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*” de Chris Argyris e Donald A. Schön foi publicado. Influenciados pela teoria comportamental de Simon (1947), Argyris e Schön partiram do pressuposto de que as pessoas são limitadas e influenciadas por suas crenças, e de que a organização empresarial é uma estrutura social semelhante à natural (biológica), que aprende com os erros, sejam os próprios ou dos outros. Portanto, o processo contínuo de aprendizagem deveria compor a estratégia organizacional, e qualquer que fosse a mudança a ser implementada efetivamente, resultaria da ação dos mecanismos de aprendizado de ciclo simples, a qual recebe a informação e processa a ação corretiva, e de ciclo duplo, que além da identificação e correção do erro de forma reativa, entende o problema e trata através da alteração das políticas, diretrizes ou até dos objetivos, isto é, desenvolvendo a habilidade de aprender a aprender. Essa teoria indicava que a estratégia poderia e deveria ser corrigida à medida em que se observava problemas na implementação, já que a estratégia organizacional seria uma conjectura do futuro que precisava de modificação sempre que houvesse alguma alteração do cenário atual relevante (ALMEIDA; MELO, 2010; CALDEIRA; GODOY, 2011; VIEIRA, 2015).

Michael E Porter revolucionou a administração estratégica quando, em 1979, no seu livro “*Competitive Strategy*”, apresentou o Modelo das Cinco Forças. Partindo da ideia de que a estratégia deveria criar vantagem competitiva sobre a concorrência, pela antecipação das tendências de mercado e busca de posicionamento favorável, apresentando retornos financeiros acima da média, Porter desenvolveu o Modelo das Cinco Forças, que considera: (1) a rivalidade entre os concorrentes; (2) o poder de barganha dos fornecedores; (3) a ameaça de produtos substitutos; (4) o poder de barganha dos clientes; e, (5) os novos entrantes. Aplicando-se esse modelo de análise competitiva, seria possível que a empresa compreendesse sua atual posição

dentro do cenário mercadológico e desenvolvesse a estratégia ideal para auferir os maiores lucros (ALMEIDA; PINHO, 2020).

A próxima década, a de 1980, será fortemente influenciada por Michael E. Porter, marcada pela busca da melhor estratégia para conseguir vantagem competitiva.

#### **2.4 A Administração Estratégica na década de 1980**

A década de 1980 mantém o entendimento da década anterior de que a estratégia é utilizada em prol do posicionamento da empresa no mercado, sendo um processo deliberado pelos seus decisores máximos para auferir vantagem competitiva. Nesta década se destacam os autores Michael E. Porter, pela obra “*Competitive Advantage*”, publicada em 1985; Birger Wernerfelt, em 1984, com o artigo “*A Resource-Based View of the Firm*”; Henry Mintzberg, em 1987, com o artigo “*The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*”; e os modelos ou ferramentas estratégicas que cabem destaque são os modelos de Visão Baseada em Recursos (VBR), de Dinâmica Estratégica, de Aposta Estratégica e a Grade de Crescimento (ANTONIALI *et al.*, 2017).

Porter, em sua publicação de 1985, apresentou a vantagem competitiva como oriunda do desenvolvimento de melhores práticas, fosse pela redução de custo, fosse pela criação de valor no produto que possibilitaria a empresa precificar acima da concorrência. Mais tarde, em 1989, Porter publicou “*The Competitive Advantage of Nations*”, no qual apresentou um sistema dinâmico composto por 4 (quatro) fatores que seriam os responsáveis por determinar o grau de influência e explicar a razão de desempenhos diferentes para empresas equivalentes. Esses determinantes seriam (1) condições de fatores, (2) condições de demanda, (3) indústrias correlatas e de apoio, e (4) estratégia, estrutura e rivalidade de empresas, onde o conjunto desses 4 fatores foi por nomeado de Diamante. Porter (1989) considerou ainda as variáveis “acaso” e “governo” igualmente importantes no desempenho da competitividade nacional (ALVES, 2020).

No texto “*From Competitive Advantage to Corporate Strategy*”, de 1987, Porter identificou erros de estratégias corporativas de diversificação de empresas nos EUA entre 1950 a 1986, e nele escreveu que a estratégia corporativa bem sucedida deveria elevar e reforçar a estratégia competitiva. Dessa análise, ele identificou 4 (quatro) conceitos de estratégia corporativa: gerenciamento de portfólio, reestruturação, transferência de habilidades e compartilhamento de atividades; cada uma delas permitiria a criação de valor para o acionista de formas diferentes. Ao final, o autor apresentou um programa de ação que faria a empresa

olhar seus negócios e o valor agregado, e ajuda-las a escolher a melhor estratégia corporativa e competitiva (PORTER, 1989).

Baseado nos estudos de Edith Penrose (1959) sobre o processo de crescimento das empresas, Wernerfelt (1984) lançou a Teoria da Visão Baseada em Recursos (*Resource-based View*), a qual estabelecia que o ponto de partida para a formulação da estratégia deveria ser a análise interna através da gestão dos recursos existentes e especializados, e somente após esse conhecimento, se faria a análise dos fatores externos, isto é, os ambientais; e a estratégia elaborada pela análise da combinação desses fatores direcionariam a organização à vantagem competitiva por desempenho superior, já que estaria fundamentada na administração dos recursos internos, fossem tangíveis ou intangíveis, e nas variáveis de mercado, da dinâmica setorial (SANCHES; MACHADO, 2014).

Mintzberg (1987) conceituou a administração estratégia a partir de 5 Ps, quais sejam: *plan* (plano); *play* (estratagema); *pattern* (padrão); *position* (posição); e, *perspective* (perspectiva). E destacou a existência e a importância das estratégias emergentes, que surgiam entre o planejamento e a execução (WINCKLER; MOLINARI, 2011).

De igual modo a Porter nesta década, a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), de Wernerfelt (1984) impacta a década seguinte.

## 2.5 A Administração Estratégica na década de 1990

A administração estratégica na década de 1990 apresentou fortes influências da Economia de Organização Industrial (OI), da Teoria dos Jogos e da Teoria da VBR, enfatizou os recursos competitivos internos da empresa, como um resgate dos princípios dos clássicos da década de 1950, e lançou ainda os conteúdos da Visão Baseada em Conhecimento (VBC) e da Liderança Estratégica (ANTONIALI *et al.*, 2017; HOSKINSSON *et al.*, 1999).

Kretzer e Menezes (2006) apontaram que os modelos de planejamento estratégico da década anterior entraram em colapso nesta década, pelo que se voltaram para os recursos internos da firma na tentativa de explicar os pontos fortes, isto é, os recursos, as habilidades, o aprendizado coletivo etc., e a forma como esses pontos afetariam o desempenho dos competidores. Com isso, buscou-se a origem da vantagem competitiva dentro da organização, onde as estratégias adotadas se restringiriam ao nível de recursos da empresa.

Nesse contexto, a VBR se estabeleceu. Pela análise empírica, a teoria da VBR generalizou a vantagem competitiva em 2 (duas) premissas, quais sejam: (1) de que existem diferenças assimétricas entre as empresas que controlam os recursos necessários para

implementação de estratégias, e (2) de que essas diferenças tendem a se manter estáveis. E desta análise, derivavam-se outras 2 (duas) suposições básicas da VBR: “1. As diferenças na dotação de recursos das firmas causam diferentes desempenhos. 2. As firmas buscam aumentar, e não necessariamente maximizar, o desempenho econômico delas” (KRETZER; MENEZES, 2006, p.68). Assim, o desempenho econômico e a vantagem competitiva dependiam em grande parte à administração estratégica dos recursos internos.

Nesse cenário, os autores Prahalad, Hamel, Kaplan e Norton se destacam. C. K. Prahalad e Gary Hamel publicaram o artigo "*The core competence of the corporation*" em 1990, no qual despertaram a importância de se adotar a estratégia de desenvolvimento da competência essencial da organização, ou seja, aquilo que seria único e que diferenciaria a empresa das suas concorrentes e que possuía valor agregado, a fim de desenvolver mercado ou criar um novo. Já Robert S. Kaplan e David P. Norton, em 1992, desenvolveram a ferramenta *Balanced Scorecard* como forma de medição de desempenho da empresa (ANTONIALLI *et al.*, 2017; MARTINS, 2018).

Ainda com foco na obtenção da vantagem competitiva na administração estratégica dos recursos internos da empresa, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, em 1995, lançaram o livro "*The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*", onde, a partir da análise das empresas japonesas de sucesso, e tendo como base a Teoria da Estruturação de Guiddens (sociologia), desenvolveram a Teoria da Criação do Conhecimento, que tratava da capacidade das empresas conseguirem criar conhecimento organizacional como uma espiral, com a conversão contínua do conhecimento tácito em explícito (ESCRIVÃO; SILVA, 2011).

Em 1996, três artigos foram publicados, quais sejam: (1) "*Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*" por Robert M. Grant, que, derivando da VBR, trouxe a Visão Baseada em Conhecimento (VBC), conhecimento esse que poderia ser tácito (*know-how*) ou explícito, caracterizado por ele como o ativo mais importante da empresa; (2) "*Planning for advanced manufacturing technology: a research framework*" por Injazz J. Chen e Michael H. Small, onde esses autores colocaram a introdução de novas tecnologias como estratégia da empresa, a fim de minimizar o impacto negativo na produção atual e que no futuro a empresa não fosse subjugada pelos concorrentes; e, (3) "*Strategic leadership: top executives and their effects on organizations*" por Sidney Finkelstein e Donald C. Hambrick, tratando sobre Liderança Estratégica, no qual destacaram a importância que alto escalão nas empresas tem sobre o resultado operacional, abordando assuntos como características desses executivos,

remuneração, sucessão, conselhos de administração e governança corporativa (FERREIRA; SILVEIRA; GONÇALVES, 2018; FUENTES, 2006; RIBEIRO *et al.*, 2018).

Em 1997, são editados os artigos “*Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy*” por Barry J. Nalebuff e Adam M. Brandenburger; e “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*” por David Teece, Gary Pisano e Amy Shuen. Nalebuff e Brandenburger basearam-se na Teoria dos Jogos e inovaram ao abordar a estratégia administrativa de forma coletiva, demonstrando como agregar valor ao produto e à empresa através da coopetição, conceito que integrou cooperação e competição entre empresas. A coopetição trouxe um cenário onde as empresas, embora concorrentes, ao colocarem elementos seus dentro do produto de outra empresa, ambas sairiam fortalecidas. Teece, Pisano e Shuen indicaram no seu artigo o estudo da Capacidade Dinâmica, a qual consistia na habilidade de integração, construção e reconfiguração das competências da organização em resposta às mudanças do ambiente externo de forma rápida, onde competências seriam um conjunto de rotinas e processos internos, que combinados com os ativos, gerariam o desempenho (MEIRELLES; CAMARGO, 2014; DANIEL, 2020).

Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel publicaram o livro “Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico”, em 1998, que apresentou a área da administração estratégica estruturada em 10 escolas de pensamento estratégico, apresentando suas contribuições e limitações. São estas as 10 escolas: (1) Escola do Design, da estratégia como processo de concepção; (2) Escola do Planejamento, da estratégia como um processo formal; (3) Escola do Posicionamento, da estratégia como um processo analítico; (4) Escola Empreendedora, da estratégia como um processo visionário; (5) Escola Cognitiva, da estratégia como um processo mental; (6) Escola de Aprendizado, da estratégia como um processo emergente; (7) Escola do Poder, da estratégia como um processo de negociação; (8) Escola Cultural, da estratégia como um processo coletivo; (9) Escola Ambiental, da estratégia como um processo reativo; e (10) Escola de Configuração, da estratégia como um processo de transformação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

E o legado desta década para a seguinte foi a diminuição do sentido de rivalidade entre as empresas existente nas décadas anteriores, alterando sua forma de posicionamento desta perante a sociedade.

## 2.6 A Administração Estratégica na primeira década de 2000

Nesta primeira década do século XXI, a pesquisa da administração estratégica evoluiu a Teoria Baseada em Recursos e sua relação com os aspectos dinâmicos da competição: acrescentou variáveis ambientais na OI e na Capacidade Dinâmica, tais como as leis, tradições e cultura do país, a fim de compreender a relação entre o meio ambiente e a estratégia; desenvolveu, no campo comportamental, contribuições acerca do empreendedorismo estratégico, analisando e abordando a estratégia através de pressupostos mais realistas do comportamento social e individual, como emoções e cognição (GUERRAS-MARTÍN; MADHOK; MONTORO-SÁNCHEZ, 2014).

Em 2003, R. Duane Ireland, Michael A. Hitt e David G. Sirmon publicaram o artigo “*A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions*” tratando sobre Empreendedorismo Estratégico, no qual alertaram que pequenas empresas são eficazes na identificação de oportunidades de mercado, mas que não conseguiam o sucesso que lhe seria devido por não desenvolverem vantagens competitivas, sendo essa situação o extremo oposto à das grandes empresas já consolidadas no mercado. Para eles, o Empreendedorismo Estratégico requer (1) uma mentalidade empreendedora dos estrategistas; (2) o estabelecimento de uma cultura organizacional e a existência de lideranças empreendedoras; (3) o gerenciamento estratégico dos recursos, baseado na VBR; e, por fim, (4) aplicar criatividade e desenvolver a inovação para criar novo valor para os clientes, resgatando conceitos de Schumpeter (1934) (IRELAND; HITT; SIRMON, 2003).

Estudando as empresas globais, dilemas e estratégias organizacionais - vantagem competitiva e sustentabilidade, pesquisadores como Shaker A. Zahra, R. Duane Ireland, Michael A. Hitt (*International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance*, em 2000) e Gary A. Knight e S. Tamar Cavusgil (*Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm*, em 2004) contribuíram para o desenvolvimento da administração estratégica através do estudo empírico da internacionalização das empresas, desenvolvendo conceitos existentes, como inovação, capacidade dinâmica e aprendizagem tecnológica (esta trazida como capacidade organizacional), e desempenho (ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Relacionando as bases da VBR à gestão de pessoas, Patrick M. Wright, Benjamin B. Dunford e Scott A. Snell, em 2001, publicaram o artigo “*Human resources and the resource based view of the firm*” no qual discutiram a gestão estratégica de recursos humanos,

relacionando os conceitos já consolidados e aceitos da VBR. No campo da governança corporativa, Peter W. Roberts e Grahame R. Dowling divulgaram o artigo “*Corporate reputation and sustained superior financial performance*”, em 2002, onde abordaram os efeitos da reputação das empresas de capital aberto no valor de mercado destacando sua importância como ativo intangível capaz de criar valor aos *stakeholders*, e sua capacidade de ser um forte fator de influência na escolha por investimentos (WRIGHT; DUNFORD, SNELL, 2001; ROBERTS; DOWLING, 2002).

Em 2005, C. K. Prahalad, influente pesquisador em administração estratégica, lançou o livro “A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com lucro”, onde expôs que a base da pirâmide social é um ótimo mercado e que deveria ser alvo das grandes corporações. Nesse livro, Prahalad abordou que o mercado dos segmentos superiores da pirâmide estaria saturado e que existe dinheiro, demandas e oportunidades nas camadas mais pobres; apontou ainda a transformação social que é atingida quando se pensa novos bens e serviços específicos para atender as necessidades dessa camada. Prahalad forneceu princípios para inovação que são necessários para operar dentro deste segmento, e, como resultado, estes consumidores teriam um maior engajamento na economia global, maior dignidade, autoestima e redução da pobreza. (RODRIGUES, BARBIERI, 2008).

Neste mesmo ano, W. Chan Kim e Renée Mauborgne teorizaram acerca da administração estratégica ao desenvolverem o conceito da Estratégia do Oceano Azul (*Blue Ocean Strategy*). Partindo do pressuposto de que inexistia no século XXI o mesmo ambiente do século anterior, os autores analisaram 2 cenários: oceano vermelho, que seria a rotina normal da empresa que busca espaço mercadológico e diferenciais de mercado, e oceano azul, que ilustrava o movimento inovador estratégico que coloca a empresa na posição de mercado que deseja ante seus compradores. Neste livro, Kim e Mauborgne apontaram os 6 (seis) princípios para se alcançar o oceano azul e se manter nele, quais sejam: (1) reconstruir as fronteiras do mercado; (2) concentrar-se no panorama geral; (3) ir além da demanda existente; (4) montar estratégias com sequência correta; (5) superar as barreiras organizacionais; e (6) operacionalizar a estratégia escolhida (JUSSANI; KRAKAUER; POLO, 2010).

Os conceitos traçados nesta década de empreendedorismo, inovação e responsabilidade social nortearam os rumos das pesquisas da administração estratégica na década seguinte, fortemente influenciada pelos avanços tecnológicos cada vez maiores e mais rápidos.

## 2.7 A Administração Estratégica na década de 2010

Barczak, Kafel e Magliocca (2021) escreveram que, nessa década, as pesquisas em gestão estratégica rumaram em direção às redes organizacionais, influenciados pela mudança do ambiente empresarial, cada vez mais conectado em redes e dependente delas, a saber, a era da economia baseada em conhecimento e a era da indústria 4.0. Este ambiente criou novos desafios para a gestão estratégica, o que incluiu o uso das capacidades dinâmicas, as estratégias relacionais, as redes de organizações, o desenvolvimento tecnológico e automação de processos, e as estratégias globais. Com isso, o conceito da gestão estratégica se ajustou a esse novo cenário, sendo tratado de forma multidisciplinar e entendido como um portfólio de relações intraorganizacionais, o qual necessitaria gerenciamento tal qual um portfólio de capacidade ou um portfólio de negócios, com o objetivo de complementar suas competências internas pelo maior número possível de relações externas.

Com foco interno à organização, o estudo das capacidades contou com a contribuição do artigo, em 2010, “*Operational Capabilities: The Secret Ingredient*”, de Sarah J. Wu, Steven A. Melnyk, Barbara B. Flynn. Esse estudo desenvolveu, validou e testou uma ferramenta de medição das capacidades operacionais e que permitiu compreender melhor, através de dados quantitativos, o quanto as capacidades operacionais são fundamentais para o desenvolvimento e manutenção de vantagem competitiva (WU; MELNYK; FLYNN, 2010).

Jay B. Barney, David J. Ketchen Jr. e Mike Wright no artigo “*The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?*”, de 2011, discutiram a evolução da Teoria Baseada em Recursos, que iniciara quase 30 anos antes, buscando entender se haveria declínio ou revitalização. Eles apresentaram 5 (cinco) caminhos que sugerem a revitalização da VBR: (1) interligações com outras perspectivas, (2) processos de aquisição e desenvolvimento de recursos, (3) microfundações de VBR, (4) VBR e sustentabilidade, e (5) questões de método e medição. Esses autores sintetizaram algumas contribuições de outros autores e destacaram: Sirmon, Hitt, Ireland e Gilbert (2011), que contribuem para a literatura da VBR com o que eles denominam orquestração de recursos; Hart e Dowell (2011), que revisitam essa abordagem anterior à luz de uma série de desenvolvimentos importantes que surgiram nos últimos anos tanto na VBR quanto na pesquisa sobre empresas sustentáveis; e, McWilliams e Siegel (2011), que analisam a criação e captura de valor privado e social por empresas que adotam estratégias de responsabilidade social corporativa (RSE) (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011).

Quanto à gestão estratégica de pessoas, Robert E. Ployhart, Anthony J. Nyberg, Greg Reilly e Mark A. Maltarich, no artigo “*Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital*

*Resources!*”, de 2014, apresentou três contribuições amplas de estruturas multidisciplinares: (1) a comunicação multidisciplinar é facilitada fornecendo definições e distinções precisas entre diferenças individuais, capital humano, recursos de capital humano e recursos estratégicos de capital humano; (2) existem múltiplos tipos distintos de recursos de capital humano em níveis individuais e coletivos, e muito mais diversos do que a distinção histórica genérica-específica; (3) os múltiplos tipos de recursos de capital humano podem ser combinados dentro e entre níveis, através de processos de emergência e complementaridade. O resultado de tais equipes seria de alto desempenho e, por consequência, teriam vantagem competitiva (PLOYHART *et al.*, 2014).

Richard L. Priem, Sali Li e Jon C. Carr, em 2011, publicam o artigo “*Insights and New Directions from Demand-Side Approaches to Technology Innovation, Entrepreneurship, and Strategic Management Research*”, no qual analisaram, pelo viés do consumidor, uma forma de criar valor agregando inovação e empreendedorismo às áreas de gestão estratégica. Nesse trabalho, os autores mostraram que estratégias baseadas na diversidade do consumidor podem resultar em vantagem competitiva, ainda que a empresa possua recursos simples (PRIEM; LI; CARR, 2012).

Alguns modelos de negócios ganharam muito destaque nessa década, dos quais elenca-se o modelo Canvas e o *Design Thinking*. O destaque deles é devido a facilidade de adaptação aos mais diversos contextos, bem como favorecer a inspirações e *insights* sobre o futuro, além da mera análise do cenário atual e da busca pela solução de um problema (ANTONIALLI *et al.*, 2017).

Criado por Osterwalder e Pigneur, em 2009, o modelo Canvas (*Business Model Canvas*) é uma ferramenta para modelagem de negócios já existentes ou de novos projetos, o qual permite a organização das ideias – e do fluxo das ações e reações plausíveis do projeto concluído – de forma visual (utilizando *post-its*) e colaborativa, o que favorece a criatividade e o entrosamento das equipes. Este modelo é composto pelas seguintes áreas ou containers: (1) Parceiros-Chaves (*Key Partners*), que são aqueles que podem auxiliar no projeto; (2) Atividades-Chaves (*Key Activities*), que são atividades/ações vitais para o projeto; (3) Recursos-Chaves (*Key Resources*), composto pelos principais recursos, sejam eles financeiros, humanos, conhecimento ou outros; (4) Proposições de Valor (*Value Propositions*), no qual se atribui ao projeto o valor que atraia os usuários; (5) Relacionamento com os Clientes (*Customer Relationships*), onde se define a forma de relacionamento desejada com os consumidores; (6) Canais (*Channels*), que são os meios de comunicação com os clientes; (7) Segmentação de Clientes (*Customer Segments*), no qual se traça o perfil do consumidor final; (8) Estrutura de

Custos (*Cost Structure*), espaço para se indicar os custos do projeto; e, (9) Fluxos de Receitas (*Revenue Streams*), que são as formas de obtenção das receitas (GLÓRIA JUNIOR; MORAIS, 2021).

E, de semelhante forma, o *Design Thinking* se constitui numa ferramenta colaborativa para solução de problemas, na qual se busca, pelo trabalho em grupo, o desenvolvimento de soluções, de produtos, de serviços ou de processos, analisados sob o prisma dos *stakeholders*, para estimular, aprimorar e refinar as ideias propostas. Este modelo é composto por três fases - não lineares, e que podem até ser simultâneas: (1) empatia, onde se objetiva entender as necessidades do usuário/consumidor sob o ponto de vista dele; (2) colaboração, na qual se busca cocriar soluções customizadas para a demanda identificada, a partir de equipes multidisciplinares; e, (3) experimentação, onde se estabelece as ondas para a implementação do projeto, a exemplo da prototipagem (MACEDO; MIGUEL; CASAROTTO FILHO, 2015).

Após a demonstração do desenvolvimento e evolução conceitual da Administração Estratégica ao longo das décadas, na qual se apresentou as principais teorias, modelos de negócios, teóricos e pesquisadores, a próxima sessão explanará o método desta pesquisa.

### 3 MÉTODO DA PESQUISA

Esta sessão apresenta os métodos científicos aplicados nesta pesquisa, através da descrição da natureza, da abordagem e da finalidade da pesquisa, e dos procedimentos técnicos, isto é, dos meios e das formas usadas para coleta, limpeza, análise e interpretação dos dados.

#### 3.1 Escolhas de método e técnica da pesquisa

A presente pesquisa consiste em uma análise bibliométrica das publicações sobre Administração Estratégica catalogadas na base de dados *Web of Science* de 1945 a 2021.

A análise bibliométrica é uma pesquisa que se classifica quanto aos objetivos como descritiva, a qual tem por finalidade apresentar com a maior possibilidade de detalhes características e relações existentes em determinado grupo. Quanto à natureza, é quantitativa, por empregar quantificação tanto na coleta de dados como no tratamento deles. Quanto à técnica para coleta de dados, é pesquisa bibliográfica, que abrange as publicações já tornadas públicas; e, quanto à técnica para análise de dados, é estatística descritiva, que apresenta a informação de um conjunto de dados de forma compreensível, sintética e concisa (OLIVEIRA, 2011).

#### 3.2 Bibliometria

Segundo Araújo (2006), a bibliometria utiliza métodos quantitativos e estatísticos para avaliar objetivamente a produção científica de determinada área de conhecimento, e foi originalmente conhecida como “bibliografia estatística” por Hulme (1923), vindo a ser conhecida como “bibliometria” em 1934 por Paul Otlet. Contudo, Pritchard (1969) deu visibilidade ao termo ao associá-lo à aplicação das matemáticas e dos métodos estatísticos aos livros ou outros meios de comunicação (ARAÚJO, 2006; SILVA; HAYASHI; HAYASHI, 2011).

Este método é indicado para quando se deseja estudar a estrutura social dos grupos de produção científica, produtores e consumidores, e quando se almeja analisar a extensão, crescimento e distribuição da bibliografia. Tais objetivos são alcançados através de análises de citações bibliográficas, modelos matemáticos e estatísticas descritivas. Por ela é possível identificar a dispersão das produções científicas; o surgimento, o crescimento ou ainda a obsolescência de áreas de pesquisa, ou seja, a evolução de temas; a relação entre autores, a transmissão e a construção das ideias; a produtividade dos autores e a visibilidade das suas publicações (SILVA; HAYASHI; HAYASHI, 2011).

Vanti (2002 *apud* PINHEIRO, 2006) descreve algumas possibilidades ao se utilizar esta técnica, quais sejam: (1) analisar processos de citação e co-citação; (2) identificar as revistas do núcleo de um tema/disciplina; (3) estudar a dispersão e a obsolescência da literatura científica, da produtividade de autores individuais, organizacionais e até mesmo países; (4) mensurar o grau e os padrões de colaboração entre autores; (5) avaliar os aspectos estatísticos da linguagem, das palavras e das frases; e, (6) avaliar a circulação e uso de documentos em um centro de documentação.

Contudo, esta pesquisa objetiva especificamente, por meio da análise bibliométrica, (1) analisar os processos de citação e co-citação das publicações; (2) qualificar os principais autores, organizações (revistas) e países; (3) identificar os padrões de colaboração entre autores; (4) estudar a co-ocorrência e do acoplamento bibliográfico existente nessas publicações; e (5) descrever a ocorrência de palavras-chave.

Moreira, Guimarães e Tsunoda (2020) indicam a necessidade da definição das seguintes etapas nos estudos bibliométricos como forma de padronização, composto por cinco etapas, quais sejam: (1) definir o problema da pesquisa e escolher os métodos bibliométricos adequados para ele, já explanados anteriormente; (2) selecionar a base dos dados; (3) utilizar um software bibliométrico para auxílio nas análises; (3) decidir sobre o método de visualização a ser utilizado na representação dos resultados obtidos na etapa anterior; e (4) interpretar e relatar os resultados obtidos.

### **3.2.1 Leis da Bibliometria**

Por serem essencialmente quantitativos, os estudos bibliométricos possibilitaram a identificação de modelos de comportamento, postulados como Leis do estudo bibliométrico, quais sejam as principais: Lotka, Bradford e Zipf (MACHADO *et al.*, 2016).

A Lei de Lotka trata da produtividade dos autores de artigos científico, e foi formulada em 1926. Lotka descobriu, a partir da contagem de autores entre os anos 1909 e 1916 do índice *Chemical Abstracts*, que uma grande proporção da produção científica era realizada por um número diminuto de estudiosos. Tal percepção possibilitou a formulação da lei do quadrado inverso, isto é,  $p = \frac{1}{n^2}$ , onde  $p$  representa a proporção dos autores que publicam  $n$  artigos científicos em relação aos autores que somente produzem um único artigo. Essa lei permite estimar a importância de autores em determinada área de conhecimento. Evoluindo a Lei de Lotka, Price (1976) propõe a Lei do Elitismo, na qual ele indica a existência de uma elite

produtora de conhecimento, representada pelo resultado da fórmula  $\sqrt{k}$ , sendo  $k$  o número de contribuintes totais. As críticas destes estudos consistem (1) na pequena amostra utilizada por Lotka, o que poria em dúvida sua generalização, e (2) pela existência de *outliers* e dos decimais produtos da raiz quadrada, que comprometem a exatidão da Lei do Elitismo (ARAÚJO, 2006; ROCHA, 2016).

Já a Lei de Bradford, de 1934, trata da dispersão dos autores em relação aos periódicos. Ao estudar a distribuição de assuntos de artigos científicos em relação a revistas pelas variáveis de afastamento ou de aproximação, Bradford (1934) nota a existência de um núcleo com número de publicações equivalentes ao da zona sucessiva, isto é, quando os primeiros estudos sobre um novo tema são lançados (e aceitos) por algumas revistas, estas acabam que recebem maior quantidade de submissões no decorrer do desenvolvimento da temática, ao mesmo tempo em que outras revistas publicam seus primeiros trabalhos sobre o tema. Ele postulou que a dispersão de publicações existentes de um determinado tema entre revistas era na ordem de  $1:n:n^2:n^3 \dots$ . Dessa percepção, Bradford identificou que o núcleo principal concentra cerca de 1/3 dos artigos relevantes, enquanto que as demais zonas são consideradas extensões, extraíndo uma razão do número de periódicos em qualquer zona pelo número de periódicos na zona precedente, denominada Multiplicador de Bradford ( $B_m$ ), que diminui à medida que o número de zonas aumenta. Essa lei permite identificar o nível de relevância dos periódicos em determinada área de conhecimento (ARAÚJO, 2006; MACHADO *et al.*, 2016).

Quanto à Lei de Zipf, sobre a recorrência do uso de termos ao longo do texto, esta é datada de 1949. Zipf observou na obra *Ulisses*, de James Joyce, que a palavra mais recorrente aparece 2.653 vezes; a centésima palavra mais recorrente, 256 vezes; e a duocentésima palavra, 133 vezes; e notou que a posição de uma palavra multiplicada pela sua frequência era aproximadamente 26.500, ou seja, uma constante. E com isso propôs a seguinte equação:  $r \times f = k$ , onde  $r$  é a posição da palavra,  $f$  é a sua frequência e  $k$  é a constante. Ele identificou então a existência de economia na utilização das palavras, e concluiu com a criação da Lei do Mínimo Esforço, na qual as palavras mais usadas apontam o assunto do documento. Essa lei facilita a indexação automática de publicações científicas (ARAÚJO, 2006; ROCHA, 2016).

### 3.3 Dados da pesquisa

Visando facilitar o acesso à produção científica, cada vez maior e difusa, utilizando a capacidade de armazenamento dos computadores, bases de dados foram estruturadas permitindo a catalogação das pesquisas e estudos produzidos nos mais diversos centros, e disponibilizadas em sistemas *on-line*, fomentando, desta forma, a pesquisa e conferindo-lhe maior qualidade e relevância (SAYÃO, 1996).

A análise bibliométrica portanto é auxiliada pela existência dos índices contidos em bases/bibliotecas digitais por permitirem a recuperação e a utilização da informação, sendo estes índices considerados dignos de confiança. Existem atualmente vários indexadores que agrupam publicações científicas em índices, que são coleções de registros de publicação, contendo informações de ano, autoria, periódico, referências bibliográficas e palavras-chave, por exemplo, e que viabilizam os estudos bibliométricos (MORAES; KAFURE, 2020; BARRETO; NUNES, 2020).

#### 3.3.1 Base de Dados das Publicações Científicas

Peres Jr. e Pereira (2014) afirmam que a *internet* possibilitou grandes bases de dados multidisciplinares existirem, destacando as bases de dados científicos *Web of Science* (WOS), *SciVerse Scopus* (SVS), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e o Google Acadêmico. De acordo com Visser, Eck e Waltman (2021), nos últimos 15 anos, as grandes bases de dados científicos para estudos bibliométricos são *Web of Science*, *SciVerse Scopus* (SVS), e o Google Acadêmico, embora aponte a introdução de duas novas fontes de dados bibliográficos multidisciplinares, quais sejam: *Microsoft Academic* e *Dimensions*.

A *Web of Science*, da Thomson e Reuters, que é uma plataforma de consulta de índices e bases de dados, e principiou quando Eugene Garfield, na década de 1950, incorporou aos bancos de dados de catalogação das publicações informações acerca de citações, agregando-lhes valor. Os índices feitos por ele, através de sua então empresa ISI, e atualmente mantido pela *Clarivate Analytics*, são: (1) *Science Citation Index Expanded* (SCI-EXPANDED), datado de 1964, contendo dados desde 1945; *Social Sciences Citation Index* (SSCI), de 1973; cujos dados são desde 1956, e o *Arts & Humanities Citation Index* (A & HCI), de 1978, com dados desde 1975. Além destes índices, estão atualmente disponíveis na *Web of Science* os índices seguintes: *BIOSIS Citation Index*, o *Chinese Science Citation Database*, o *Russian Science Citation Index* e o *SciELO Citation Index*. Também estão na *Web of Science* os bancos de dados

especializados *Medline*, *Inspec*, *Korean Journal Database (KCI)* e o *Derwent Innovations Index*, que trata sobre a literatura de patentes (BIRKLE et al., 2020).

A WOS possui uma vasta quantidade de matéria científica produzida ao longo dos séculos XX e XXI. Segundo Coelho (2019), esta base agrupa artigos publicados de quase todas as disciplinas científicas, reúne mais de 15.000 revistas, e possui em seu catálogo mais de 50.000.000 de *papers*. A segmentação das publicações é por categorias de assuntos e áreas, a saber, 251 categorias de assuntos e mais de 150 áreas de pesquisa gerais.

A Scopus apresenta volume maior de publicações brasileiras comparado a *Web of Science*. A SciELO é uma base de dados de acesso aberto que permite o acesso às pesquisas da América Latina e Caribe. Contudo, a coleção principal da *Web of Science* é reconhecida mundialmente pela qualidade, auferida devido o Fator de Impacto (FI), indicador atribuído a cada publicação pela medida da sua influência na comunidade científica. O fator de impacto é obtido pela divisão do número de citações recebidas por um autor dividido pelo número de obras de receberam no mínimo uma citação, o que permite identificar autores e obras cujo conteúdo seja muito significativo para o campo científico (ALMEIDA; GRACIO, 2016).

Sendo considerada a mais confiável e antiga base de dados contendo informações fundamentais de catalogação das publicações, compreendendo também citações completas e rede de referências, a *Web of Science* viabiliza a análise das relações existentes dos componentes das publicações, além das citações, como a influência da publicação e o mapeamento das conexões entre as áreas científicas (BIRKLE et al., 2020).

Tendo em vista o tema da presente pesquisa ser da área de ciências sociais aplicadas, cabe a restrição da pesquisa aos índices *Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED)* e *Social Sciences Citation Index (SSCI)*, que permitem um resgate histórico mais completo e compatível ao do nascimento e desenvolvimento da própria matéria objeto de estudo.

### **3.3.2 Amostra da pesquisa**

Moraes e Kafure (2020) alertam para a importância da definição correta dos dados da busca (metadados) que serão utilizados na montagem da amostra a ser estudada, a fim de possibilitar um estudo adequado desses dados em razão de sua integridade.

Para isso, foram-se realizadas pesquisas-teste na WOS utilizando os metadados “*strategy organizational*”, “*strategy management*”, “*strategic organizational*” e “*strategic management*” nos campos “Tópico”, que abrange título, resumo, as palavras-chave do autor e o *Keywords Plus*, e restringindo-os aos índices SCI-EXTENDED e SSCI. Portanto, foram

geradas 4 (quatro) bases para verificação da consistência e relevância delas para o tema. Utilizou-se como parâmetro de comparação o volume relativo de informações nas categorias (1) “*Management*”, (2) “*Business*”, (3) “*Operations Research Management Science*” e (4) “*Economics*”, por serem as mais relevantes para a área pesquisada, bem como a dispersão dos assuntos dentre as 10 (dez) categorias mais utilizadas. Os resumos são apresentados no quadro 1 comparativo abaixo:

Quadro 1 – Dados das Bases de Teste Segmentadas por Categorias da WOS

Base 1: Metadados “ <i>strategy</i> ” AND “ <i>organizational</i> ” Categorias: Exibindo 10 de 231 entradas				Base 2: Metadados “ <i>strategy</i> ” AND “ <i>management</i> ” Categorias: Exibindo 10 de 242 entradas			
	Categorias da <i>Web of Science</i>	Registro	%		Categorias da <i>Web of Science</i>	Registro	%
1	<b><i>Management</i></b>	<b>9.233</b>	<b>35%</b>		<i>Environmental Sciences</i>	26.896	9%
2	<b><i>Business</i></b>	<b>5.821</b>	<b>22%</b>	1	<b><i>Management</i></b>	<b>19.923</b>	<b>7%</b>
	<i>Public Environmental Occupational Health</i>	1.607	6%		<i>Surgery</i>	14.547	5%
	<i>Psychology Applied</i>	1.377	5%		<i>Medicine General Internal</i>	12.693	4%
	<i>Health Care Sciences Services</i>	1.248	5%		<i>Ecology</i>	12.364	4%
	<i>Information Science Library Science</i>	1.142	4%	2	<b><i>Business</i></b>	<b>11.653</b>	<b>4%</b>
	<i>Engineering Industrial</i>	1.111	4%		<i>Oncology</i>	10.468	4%
	<i>Health Policy Services</i>	1.052	4%		<i>Cardiac Cardiovascular Systems</i>	9.805	3%
	<i>Environmental Sciences</i>	979	4%		<i>Public Environmental Occupational Health</i>	9.431	3%
3	<b><i>Operations Research Management Science</i></b>	<b>928</b>	<b>4%</b>		<i>Environmental Studies</i>	9.366	3%
	TOTAL DE RESULTADOS DA BUSCA	26.219			TOTAL DE RESULTADOS DA BUSCA	296.224	
Base 3: Metadados “ <i>strategic</i> ” AND “ <i>organizational</i> ” Categorias: Exibindo 10 de 198 entradas				Base 4: Metadados “ <i>strategic</i> ” AND “ <i>management</i> ” Categorias: Exibindo 10 de 233 entradas			
	Categorias da <i>Web of Science</i>	Registro	%		Categorias da <i>Web of Science</i>	Registro	%
1	<b><i>Management</i></b>	<b>6.921</b>	<b>53%</b>	1	<b><i>Management</i></b>	<b>13.688</b>	<b>35%</b>
2	<b><i>Business</i></b>	<b>4.634</b>	<b>35%</b>	2	<b><i>Business</i></b>	<b>8.477</b>	<b>22%</b>
	<i>Information Science Library Science</i>	787	6%		<i>Environmental Sciences</i>	3.611	9%
	<i>Psychology Applied</i>	763	6%	3	<b><i>Operations Research Management Science</i></b>	<b>2.924</b>	<b>8%</b>
	<i>Engineering Industrial</i>	649	5%		<i>Environmental Studies</i>	2.358	6%
	<i>Computer Science Information Systems</i>	614	5%		<i>Engineering Industrial</i>	2.341	6%
3	<b><i>Operations Research Management Science</i></b>	<b>531</b>	<b>4%</b>		<i>Green Sustainable Science Technology</i>	1.779	5%
4	<b><i>Economics</i></b>	<b>481</b>	<b>4%</b>	4	<b><i>Economics</i></b>	<b>1.684</b>	<b>4%</b>
	<i>Environmental Studies</i>	391	3%		<i>Information Science Library Science</i>	1.507	4%
	<i>Environmental Sciences</i>	384	3%		<i>Computer Science Information Systems</i>	1.341	3%
	TOTAL DE RESULTADOS DA BUSCA	13.121			TOTAL DE RESULTADOS DA BUSCA	38.634	

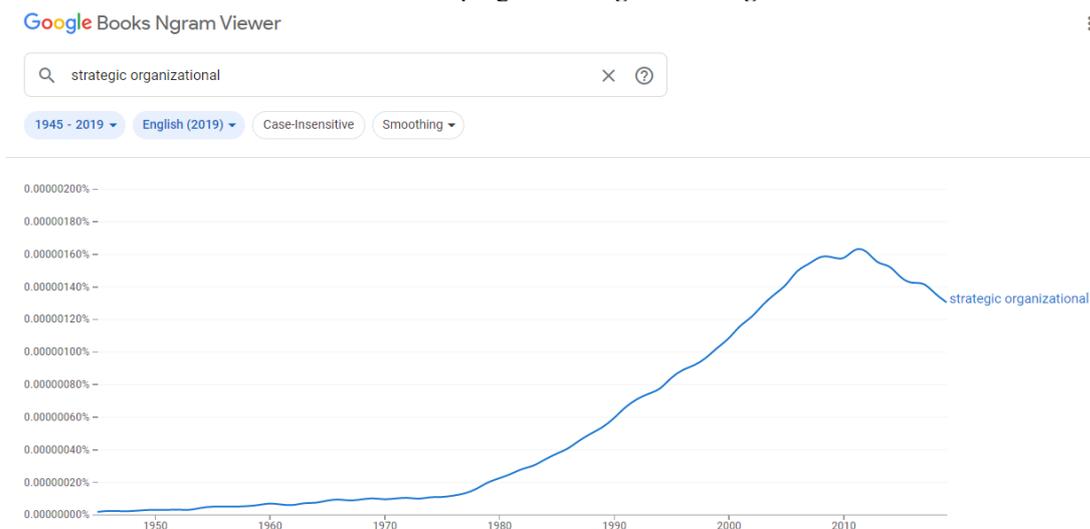
Fonte: WOS (2022), organizado pela autora.

Observa-se que as Bases 1 e 2 não apresentam todas as 4 (quarto) categorias predefinidas nas 10 (dez) primeiras posições com mais registros, sendo grande parte dessas categorias pertencentes à área da saúde e ciência da vida, precisamente 5 (cinco) na base 1, e 8 (oito) na base 2, inferindo-se desta forma que tais bases de dados não contem representatividade para o tema abordado. Já nas Bases 3 e 4, todas as 4 (quatro) categorias predefinidas constam na lista das 10 (dez) com mais ocorrências, e nessa lista há somente 3 (três) e 2 (duas) categorias pertencentes à área da saúde e ciência da vida, respectivamente, para a base 3 e 4, e se tratam de psicologia aplicada, estudos e ciência do meio ambiente.

A coluna de percentual apresentada nas tabelas equivale à razão do número de registros por categoria pelo total de resultados da busca. As categorias da WOS selecionadas previamente somam 61% dos registros da Base 1; 11%, Base 2; 96%, Base 3 e 69%, Base 4. Desta forma, entende-se que a base 3, que utiliza os metadados “*strategic*” e “*organizational*”, agrupam um conjunto de informações mais relevante acerca do tema proposto para análise.

Moraes e Kafure (2020) alertam para a importância da definição consistente dos dados da busca que serão utilizados na montagem da amostra a ser estudada, e sugerem a ferramenta do *Google Inc.*, chamada *Google Books Ngram Viewer*, como um recurso validador da busca obtida na base de dados, já que permite a consulta de frases ou termos no conjunto de livros e documentos digitalizados, cujo resultado é apresentado num formato gráfico de frequência de ocorrência dos termos pelo período de tempo definido. Isso possibilita identificar os metadados utilizados nas publicações de livros bem como a frequência de uso, e compará-los, como uma forma de verificação, aos resultados das buscas nos índices da WOS, que apesar de agrupar artigos científicos, pode-se traçar paralelismos entre eles.

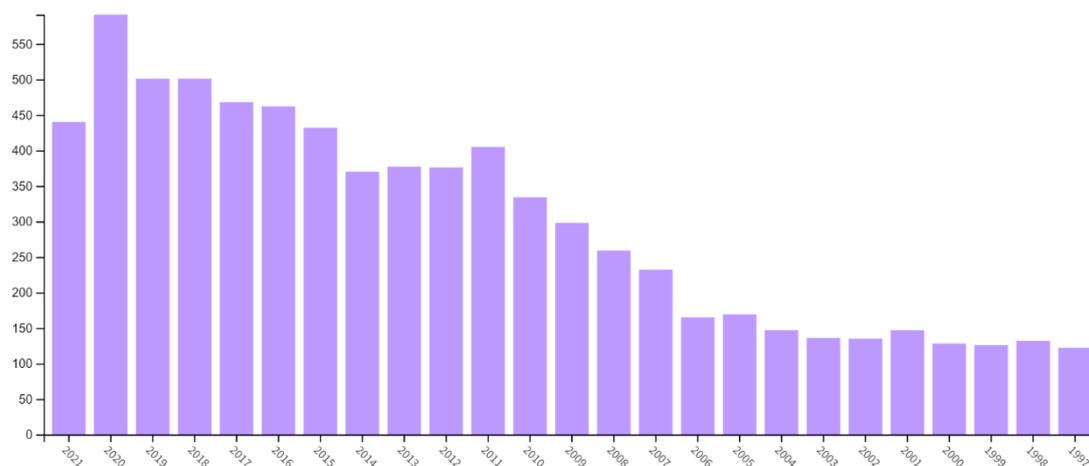
Consultou-se no *Google Books Ngram Viewer* os metadados “*strategic*” e “*organizational*”, todos em inglês para que haja compatibilidade com a WOS, do período de 1945 a 2019, máximo permitido pelo programa, obtendo-se o seguinte gráfico 1, com comportamento ascendente até 2018, apresentando comportamento de declínio.

Gráfico 1 – Conferência de metadados no programa *Google Books Ngram Viewer*

Fonte: Google (2022), organizado pela autora.

Para efeito de comparação, utilizando os mesmos metadados no *Google Books Ngram Viewer*, extraiu-se da ferramenta *Analyze Results* da WOS o gráfico 2 abaixo, contendo a informação de volume de publicações por ano, de 1997 a 2021, onde se percebe padrão de comportamento semelhante ao do gráfico 1 anterior, isto é, comportamento ascendente, do período inicial ao final, com tendência de declínio no ano final. Ciente de que o primeiro gráfico apresenta a frequência de uso dos metadados em livros e documentos digitalizados e de que o segundo gráfico apresenta a frequência de uso dos metadados em publicação de artigos científicos, pela compatibilidade do comportamento de ambas as frequências, entende-se, portanto, que os metadados utilizados na busca são válidos e aptos para uso nesta pesquisa.

Gráfico 2 – Análise de Relatório da WOS por ano de publicação da base selecionada para a pesquisa



Fonte: WOS (2022), organizado pela autora.

Moraes e Kafure (2020, p.7) também alertam que o retorno da busca desses metadados pode ser de um conjunto grande ou pequeno, e, que pode ser influenciada, para qualquer que seja o tamanho deste conjunto, “por erros nas informações ou outros fatores, tais como: tipo de armazenamento e indexação dos dados e diferentes abordagens tecnológicas e algorítmicas adotadas nos mecanismos de busca”.

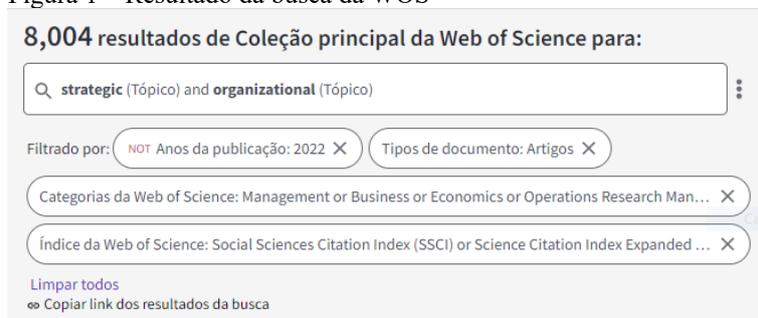
Com isso, havendo sido realizada a definição das palavras-chave, tem-se a necessidade de especificar mais esta amostra a fim de remover dela questões que fogem à temática proposta. Logo, utilizou-se ainda outros filtros delimitadores, quais sejam, quanto ao (1) tipo da publicação, isto é, restringir os dados somente aos artigos, bem como as (2) categorias da WOS e as (3) bases de dados utilizadas anteriormente como critérios de validação dos metadados, e ainda (4) excluir os dados de 2022. Desta forma, a pesquisa estruturou-se da forma adiante, retornando 8.004 registros (quadro 1 e figura 1):

Quadro 2 – Resumo da Estruturação da Pesquisa da Base de Dados

<b>Fonte</b>	<i>Web of Science</i>
<b>Metadados</b>	“ <i>strategic</i> ” e “ <i>organizational</i> ” no campo “Tópico”
<b>Tipo de publicação</b>	artigos científicos
<b>Índices</b>	SCI-EXTENDED e SSCI da coleção principal da WOS
<b>Período</b>	1945 a 2021 (sem 2022)
<b>Categorias da WOS</b>	“ <i>Management</i> ” “ <i>Business</i> ” “ <i>Operations Research Management Science</i> ” “ <i>Economics</i> ”
<b>Linguagem Avançada da WOS</b>	(TS=(strategic) AND TS=(organizational)) AND ((DT==(“ARTICLE”) AND TASCA==(“MANAGEMENT” OR “BUSINESS” OR “ECONOMICS” OR “OPERATIONS RESEARCH MANAGEMENT SCIENCE”) AND EDN==(“WOS.SSCI” OR “WOS.SCI”)) NOT (PY==(“2022”)))

Fonte: WOS (2022), organizado pela autora.

Figura 1 – Resultado da busca da WOS



Fonte: WOS (2022), organizado pela autora.

Embora na linguagem avançada da busca apresentada no quadro 1 não conste os índices da WOS, convém identifica-los na figura 1.

### 3.4 Ferramenta de análise de dados

Existem softwares projetados para realizarem análises gráficas de bases de dados de índices acadêmicos. Cita-se os seguintes: (1) *Biblioshiny*; (2) *CiteSpace*; (3) *Publish or Perish* e (4) *VOSviewer*. E a própria WOS fornece ferramentas de análise de dados e relatório de citações (MOREIRA; GUIMARÃES; TSUNODA, 2020).

De acordo com esta pesquisa, o software que possibilita o maior conjunto de análises é o *Biblioshiny*, contudo é parcialmente gráfico, pelo que os autores recomendam a exportação dos dados para outras ferramentas. O software *Publish or Perish* foi o que atendeu menos critérios desse conjunto, e restringe-se à análise de citações e suas variações. O software *CiteSpace* oferece muitos parâmetros para a construção dos mapas, mas a interatividade não é fluida e nem intuitiva. Já o software *VOSviewer* é uma ferramenta com ótima visualização das redes e dos resultados, e atende os principais requisitos da área (*ibid*).

#### 3.4.1 *VOSviewer*

O *VOSviewer* é um software que analisa dados bibliométricos e utiliza o método VOS (*Visualization of Similarities*) para definição de nós e ligações das redes, construindo visualizações em 2D (duas dimensões) onde objetos são situados mais próximos em função da similaridade, formando os *clusters*, que são um agrupamento de itens com características em comum. É um software livre, isto é, de uso irrestrito, de interface gráfica e que suporta bases de dados geradas pela WOS, pela *Scopus*, pela *Dimensions* e pela *PubMed* (*ibid*).

As análises disponíveis no *VOSviewer* podem ser facilmente identificadas, segundo Moraes e Kafure (2020), pelo quadro 3 seguinte, onde são segmentadas por tipo de rede, as respectivas unidades de análise e descrição da relação:

Quadro 3 – Conjunto de Análises Disponíveis no *VOSviewer*

<b>Tipo</b>	<b>Unidade de Análise</b>	<b>Descrição da Relação</b>
Co-autoria	Autores; Organizações; Países	A relação dos itens é determinada com base na co-autoria de documentos
Co-ocorrência	Todas as palavras-chave; Palavras-chave do autor; <i>Keywords Plus</i> (WOS)	A relação dos itens é determinada com base no número de documentos nos quais eles ocorrem juntos.
Citação	Documentos; Fontes; Autores; Organizações; Países	A relação dos itens é determinada com base no número de vezes que eles se citam nos documentos.
Pares bibliográficos	Documentos; Fontes; Autores; Organizações; Países	A relação dos itens é determinada com base no número de referências que eles compartilham nos documentos.
Cocitação	Referências citadas; Fontes citadas; Autores citados	A relação dos itens é determinada com base no número de vezes que são citados em conjunto nos documentos.

Fonte: Moraes e Kafure (2020).

A criação dos mapas bibliométricos, para qualquer unidade de análise acima listada, é orientada e apresentada em telas simples, o que diminui a possibilidade de erros, e os resultados podem ser exportados em formatos de imagens diversos e salvos (MORAES; KAFURE, 2020).

A presente pesquisa tem os seguintes objetivos específicos: (1) Analisar os processos de citação e co-citação das publicações; (2) Qualificar os principais autores, organizações (revistas) e países; (3) Identificar os padrões de colaboração entre autores; (4) Estudar a co-ocorrência e o acoplamento bibliográfico existente nessas publicações; e (5) Descrever a ocorrência de palavras-chave. Para alcançá-los, baseado no exposto anteriormente, entende-se que a utilização da ferramenta *VOSviewer* seja adequada e suficiente.

### 3.4.2 Relatórios da WOS

A própria base de dados *Web of Science* disponibiliza algumas análises, quais sejam: (1) de resultados de busca (*Analyze Results*) e (2) de citações (*Citation Reports*). É possível analisar o conjunto da busca utilizando a ferramenta *Analyze Results*, que permite agrupar, classificar registros e extrair valores de dados de uma determinada variedade de campos. Pode-se, por exemplo, encontrar os autores expoentes de um determinado campo de conhecimento, ou listar instituições classificadas por contagem de registros. Por meio desse relatório é possível gerar gráficos, tipo barras ou *treemap*, e tabela de dados com até 100.000 registros (CLARIVATE, 2021).

Já a ferramenta *Citation Reports* mostra o relatório de citações o qual mostra os registros de origem em todos os índices de citações da WOS, que inclui métricas de citações do conjunto da busca, contendo o número de publicações, de citações e autocitações, e o *H-Index*. Este último, o *H-Index*, é um fator baseado em uma lista de publicações classificadas em ordem

decrecente e significa que há  $h$  artigos que foram citados  $h$  vezes, baseado nos anos de publicação e no intervalo de tempo selecionado, excluindo-se os itens de origem. Este relatório também disponibiliza gráficos das publicações e citações (separadas ou combinadas) e relatórios de citação, que mostram os anos e a quantidade de citações das publicações ao longo do tempo (*ibid*).

Havendo estabelecido uma base de dados consistente, a ferramenta e o método de análise, a próxima sessão relatará a análise dos dados, os resultados e as discussões obtidas.

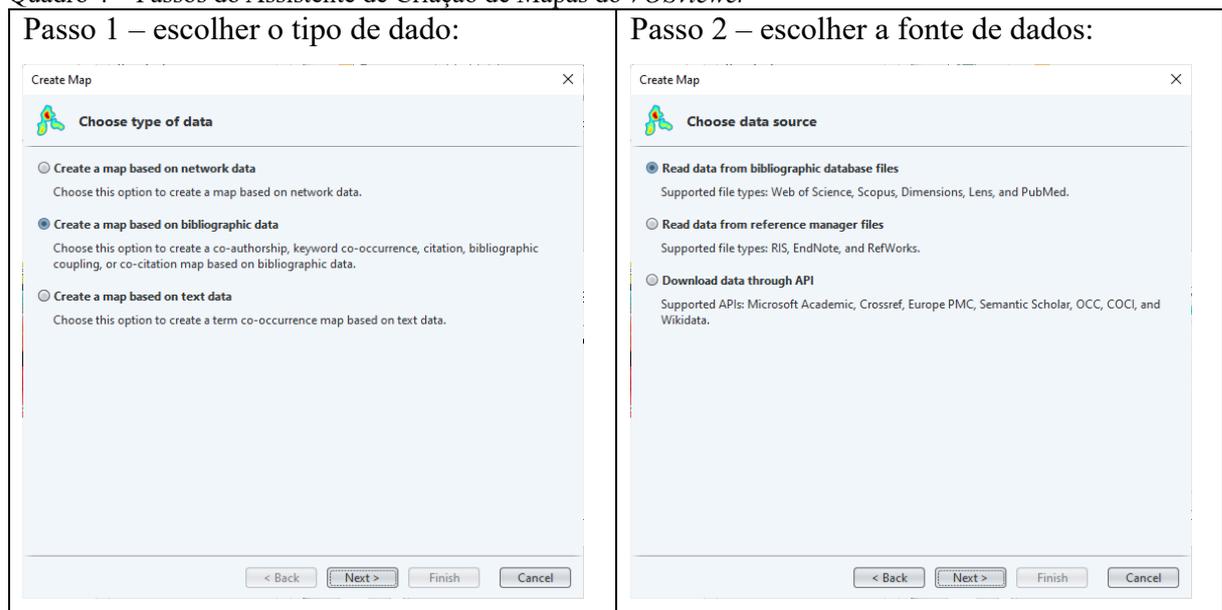
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

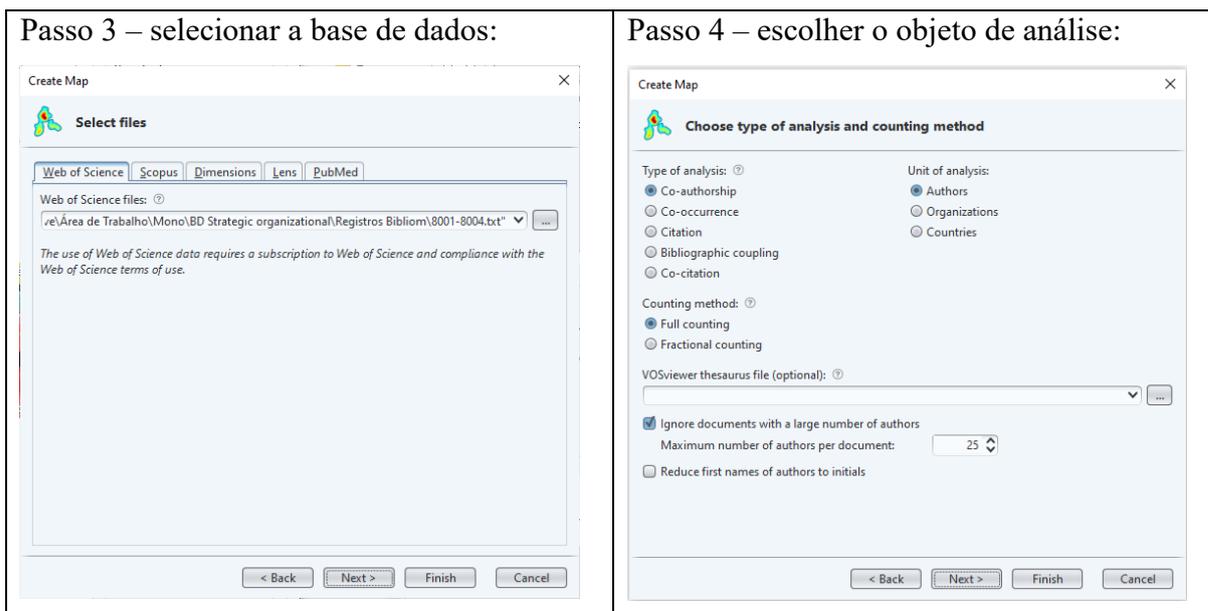
Esta sessão é dedicada à apresentação dos resultados obtidos da análise dos dados coletada na forma descrita na sessão anterior, às interpretações e às discussões que tais informações possibilitam.

A divisão dessa sessão é pelo tipo e, em seguida, pela unidade de análise que a ferramenta *VOSviewer* realiza a criação de redes, isto é: (1) Citação, vinculado às análises por Documentos, Fontes, Autores, Organizações e Países; (2) Coautoria, vinculado às análises por Autores, Organizações e Países; (3) Pares Bibliográficos, vinculado às análises por Documentos, Fontes, Autores, Organizações e Países; (4) Co-ocorrência, vinculado às análises por Todas as palavras-chave, Palavras-chave do autor e *Keywords Plus* (WOS); e, por fim, (5) Cocitação, vinculado às análises por Referências citadas, Fontes citadas e Autores citados.

A criação de todos mapas no *VOSviewer* segue os caminhos do assistente de criação de mapas, vide Quadro 4: primeiro, selecionando a opção “*Create a map based on bibliographic data*”, no qual se escolhe o tipo da informação que será importada, depois, selecionando a opção “*Read data from bibliographic database files*”, onde se escolhe a fonte dos dados, e, em seguida, selecionando os arquivos de texto contendo as informações dos registros bibliométricos oriundos da WOS. A partir desse ponto, o assistente direciona para a escolha do tipo e a unidade de análise do mapa, detalhados nesta sessão.

Quadro 4 – Passos do Assistente de Criação de Mapas do *VOSviewer*





Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A partir do passo 4 do quadro anterior, se inicia a criação específica das redes na forma definida anteriormente.

## 4.1 Citação

A construção de uma rede de citação permite a visualização das relações existentes entre documentos, fontes, autores, organizações ou países citados por outros, e do campo científico pela identificação de grupos que compartilham interesses de pesquisa semelhantes e as conexões sociais estabelecidas ao longo do tempo. Isso favorece uma melhor compreensão da estrutura intelectual de uma área de pesquisa, suas correntes teóricas e metodológicas, funcionando como um indicador objetivo da interlocução teórico-conceitual entre autores, sem aprofundamento acerca da natureza dessa conexão (GRÁCIO, 2020).

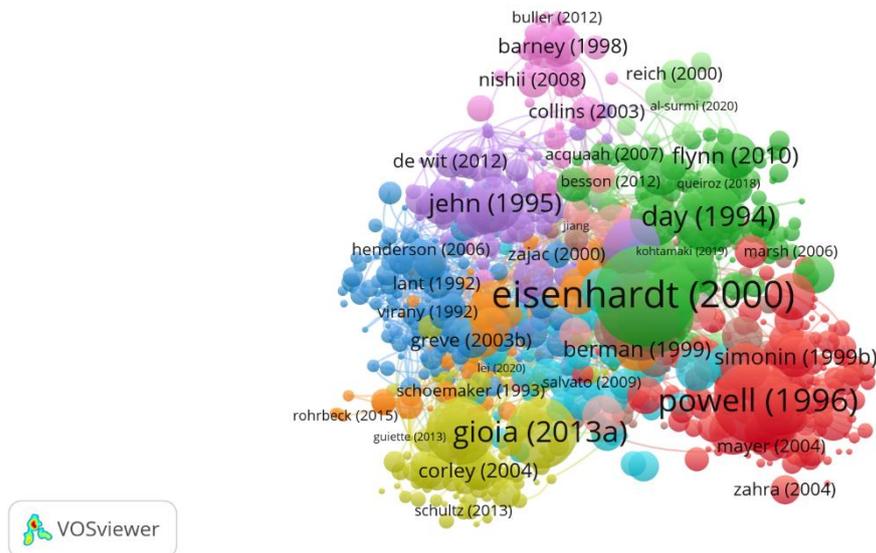
Através dessa rede, é possível analisar os processos de citação das publicações e qualificar os principais autores, organizações (revistas) e países, conforme definido como objetivos específicos desta pesquisa.

### 4.1.1 Rede de Citação de Documentos

Na criação de rede de análise de citação por documentos, não se estabeleceu valor mínimo de citações por documento, e se utilizou o valor máximo de 1.000 documentos

selecionados, gerando uma rede com 11 *clusters*, cuja disposição gráfica da rede construída está apresentada na figura 2.

Figura 2 – Mapa de Rede de Citação de Documentos extraído do *VOSviewer* – segmentação da cor por *clusters*



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Na tabela 1 abaixo está apresentada a lista dos 10 artigos mais citados com indicação do autor principal e ano da publicação, dados estes que referenciam o documento; na tabela 2 seguinte, se estrutura a lista dos 10 documentos com mais *links*, contendo as colunas de dados explicitadas na tabela 1. Todas as tabelas contêm a quantidade de citações e *links* entre outros documentos:

Tabela 1 – Rede de Citação de Documentos extraída do *VOSviewer* - Lista dos 10 documentos mais citados

Ordem de citação	Artigo Citado (primeiro autor)	Qtd. Citações	Links
1º	EISENHARDT (2000)	6.343	143
2º	POWELL (1996)	4.189	64
3º	LEVINTHAL (1993)	3.728	167
4º	AMIT (1993)	3.475	61
5º	GIOIA (2013a)	3.139	36
6º	DAY (1994)	3.009	57
7º	WEICK (2005)	2.749	38
8º	OVIATT (1994)	1.906	4
9º	JEHN (1995)	1.894	24
10º	PENG (2003)	1.626	18

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Tabela 2 – Rede de Citação de Documentos extraída do *VOSviewer* - Lista dos 10 documentos com mais *link*

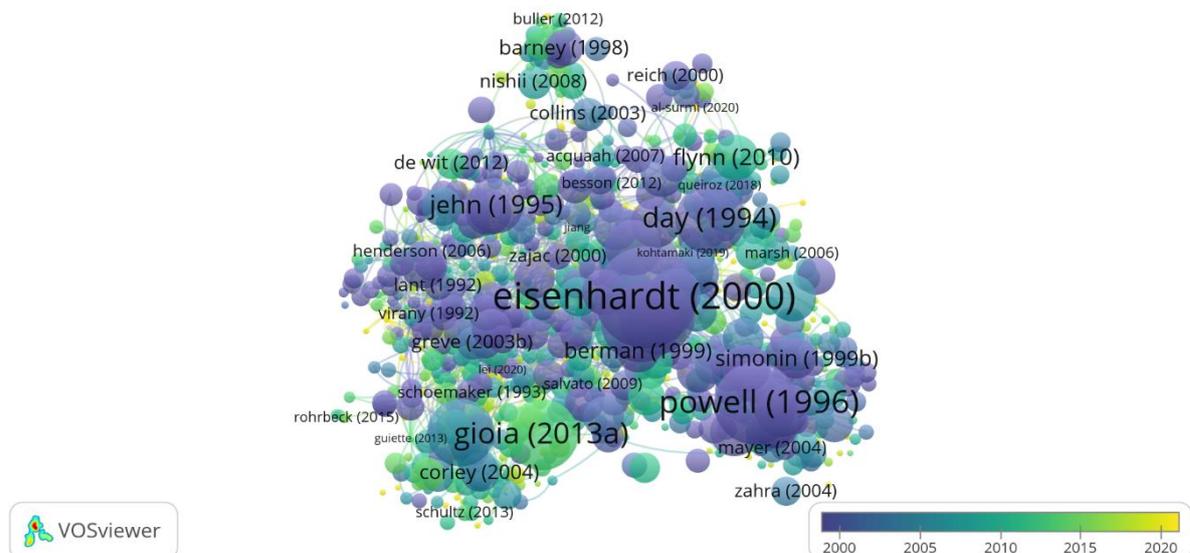
Ordem de <i>link</i>	Artigo Citado (primeiro autor)	Qtd. Citações	<i>Links</i>
1º	LEVINTHAL (1993)	3.728	167
2º	EISENHARDT (2000)	6.343	143
3º	LUBATKIN (2006)	1.011	83
4º	O'REILLY (2008)	926	74
5º	DUTTON (1987)	791	70
6º	LANT (1992)	473	70
7º	WIERSEMA (1992a)	1.327	70
8º	THOMAS (1993)	708	68
9º	BARR (1992)	629	68
10º	KUNISCH (2017)	70	66

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Pelas tabelas anteriores, vê-se que a quantidade de *links* é independente da quantidade de citações, já que apenas EISENHARDT (2000) e LEVINTHAL (1993) aparecem nas tabelas 1 e 2. Os três documentos com mais links são LEVINTHAL (1993), EISENHARDT (2000) e LUBATKIN (2006). Já os 3 documentos com mais quantidade de citações são EISENHARDT (2000), POWELL (1996), LEVINTHAL (1993).

A partir dos mapas montados pelo *VOSviewer*, identifica-se uma rede de citações coesa, com dispersão mínima, e de muitas conexões, cujos documentos mais citados estão concentrados nas décadas de 90 e da primeira década de 2000, vide Figura 3.

Figura 3 – Mapa de Rede de Citação de Documentos extraído do *VOSviewer* – segmentação da cor por anos (*Overlay*)



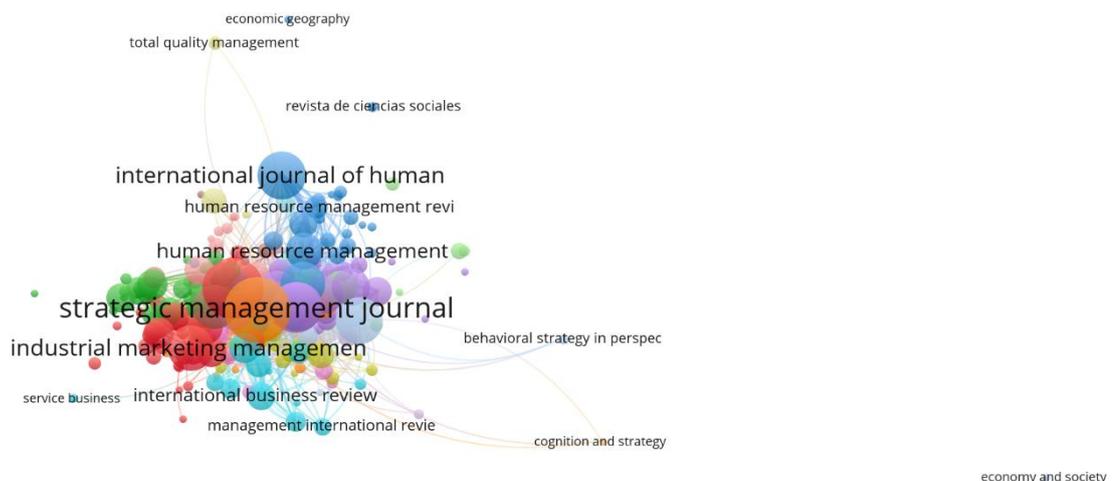
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

#### 4.1.2 Rede de Citação de Fontes

Na criação de rede de análise de citação por fontes (*journals*), utilizou-se os padrões do *VOSviewer* quanto ao número mínimo de documentos por fonte, isto é, 5 (cinco), e quanto ao número mínimo de citações por fonte, qual seja, 0 (zero). O sistema informou que das 468 revistas, 241 atendiam as condições, mas destas somente 238 estabeleciam conexões, gerando uma rede com 16 *clusters*.

A figura 4 apresenta o mapa de rede de citação de fontes agrupando os *clusters* por cor. Observando os mapas criados, percebe-se que a partir do *cluster* 10, a distribuição das fontes no mapa se organiza de forma marginal, a exemplo do *Cluster* 12 com a revista “*Economy and Society*” e do *Cluster* 16, com a “*Cognition and Strategy*”; e verifica-se uma massa densa e emaranhada com muitas citações composta basicamente pelos 10 principais *clusters*.

Figura 4 – Mapa de Rede de Citação de Fontes extraído do *VOSviewer* – segmentação da cor por *clusters*



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Nas tabelas 3 a 5 abaixo, são apresentadas as listas das 5 revistas com maior quantidade de documentos citados, de citações e força do *link*, respectivamente, dispostas em ordem decrescente.

Tabela 3 – Rede de Citação de Fontes extraída do *VOSviewer* - Lista das 5 fontes com mais documentos citados

	<b>Fontes</b>	<b>Qtd Documentos</b>	<b>Qtd Citações</b>	<b>Qtd Força do Link</b>
1	<i>Strategic Management Journal</i>	<b>341</b>	71.686	8.010
2	<i>Journal of Business Research</i>	<b>286</b>	10.769	2.090
3	<i>Organization Science</i>	<b>202</b>	30.926	3.693
4	<i>Journal of Management Studies</i>	<b>189</b>	16.499	2.456
5	<i>International Journal of Human Research Management</i>	<b>182</b>	5.795	982

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Tabela 4 – Rede de Citação de Fontes extraída do *VOSviewer* - Lista das 5 fontes com maior número de citação

	<b>Fontes</b>	<b>Qtd Documentos</b>	<b>Qtd Citações</b>	<b>Qtd Força do Link</b>
1	<i>Strategic Management Journal</i>	341	<b>71.686</b>	8.010
2	<i>Academy of Management Journal</i>	170	<b>38.121</b>	4.632
3	<i>Organization Science</i>	202	<b>30.926</b>	3.693
4	<i>Administrative Science Quarterly</i>	41	<b>19.656</b>	1.614
5	<i>Journal of Management</i>	158	<b>17.819</b>	2.509

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Tabela 5 – Rede de Citação de Fontes extraída do *VOSviewer* - Lista das 5 fontes com maior força de link na citação

	<b>Fontes</b>	<b>Qtd Documentos</b>	<b>Qtd Citações</b>	<b>Qtd Força do Link</b>
1	<i>Strategic Management Journal</i>	341	71.686	<b>8.010</b>
2	<i>Academy of Management Journal</i>	170	38.121	<b>4.632</b>
3	<i>Organization Science</i>	202	30.926	<b>3.693</b>
4	<i>Journal of Management</i>	158	17.819	<b>2.509</b>
5	<i>Journal of Management Studies</i>	189	16.499	<b>2.456</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

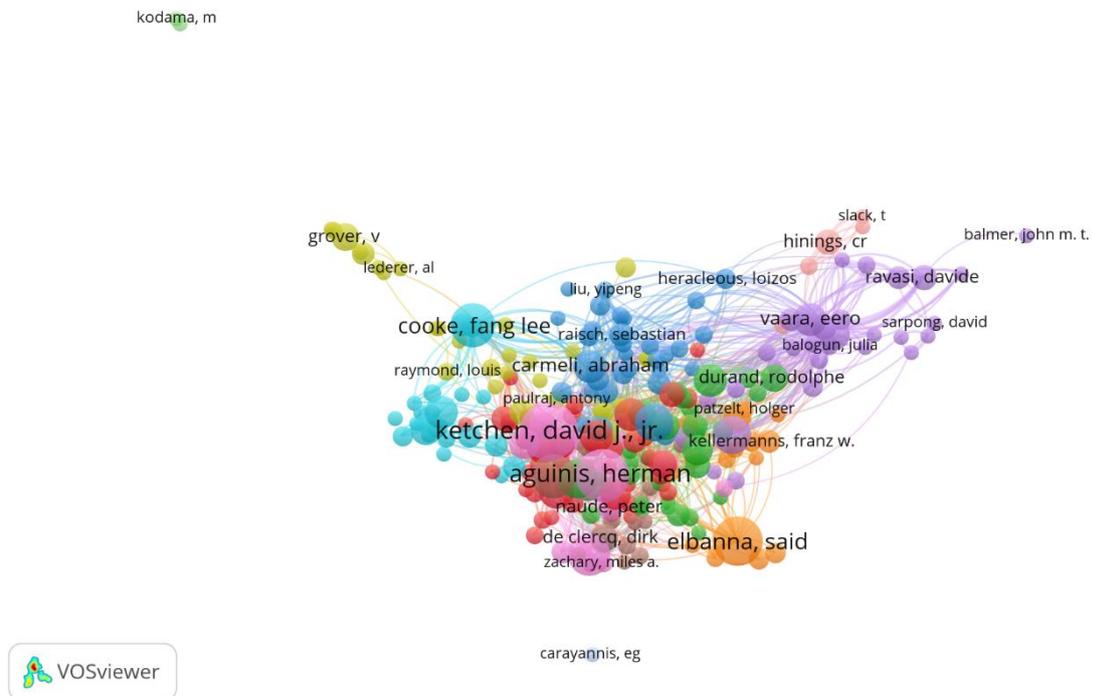
Baseado nas tabelas 5, 6 e 7, para esta rede, a principal revista da área, ou seja, a mais relevante, é a *Strategic Management Journal*, com maior quantidade de documentos citados, de citações e força do link apresentados. Convém destacar a revista *Organization Science* que aparece nas 3 (três) tabelas simultaneamente, conferindo-lhe também tradição em publicações relevantes na área.

#### 4.1.3 Rede de Citação de Autores

Na criação de rede de análise de citação por autores, utilizou-se os padrões do *VOSviewer*, quais sejam: o sistema ignora documentos como número de autores superior a 25, seleciona registros com número mínimo de 5 (cinco) documentos de um autor, e número mínimo de citações de um autor igual a 0 (zero). O sistema informou que dos 14.893 registros de autores encontrados, apenas 267 atendiam as condições, e destas, 265 estabeleciam conexões,

gerando uma rede com 12 *clusters*, e 3.777 *links* ao todo, cujo mapa contendo a distribuição gráfica da rede, na figura 5, exhibe um pouco de dispersão.

Figura 5 - Mapa de Rede de Citação de Autores extraído do *VOSviewer* – segmentação da cor por *clusters*



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A distribuição dos autores com maior força total de *links* da rede de citação está apresentada na tabela 6 adiante. Dela se observa que os três principais autores citados desta rede são Eisenhardt, K. M., Ketchen, David J. JR., e Gioia, Dennis A., respectivamente.

Tabela 6 – Rede de Citação de Autores extraída do *VOSviewer* - Lista dos 10 autores citados com maior força de *link*

Ordem de força de <i>link</i>	Autores	Qtd. de Documentos	Qtd. Citações	Força total do <i>link</i>
1º	EISENHARDT, K. M.	5	9.750	267
2º	KETCHEN, DAVID J. JR	23	3.361	244
3º	GIOIA, DENNIS A.	9	4.514	231
4º	SIMSEK, ZEKI	8	1.843	214
5º	CORLEY, KEVIN G.	6	4.228	189
6º	LAVIE, DOVEV	12	2.386	185
7º	RAISCH, SEBASTIAN	8	788	169
8º	GIOIA, D. A.	5	2.111	164
9º	HITT, MICHAEL A.	15	1.543	160
10º	TUSHMAN, MICHAEL L.	6	1.993	158

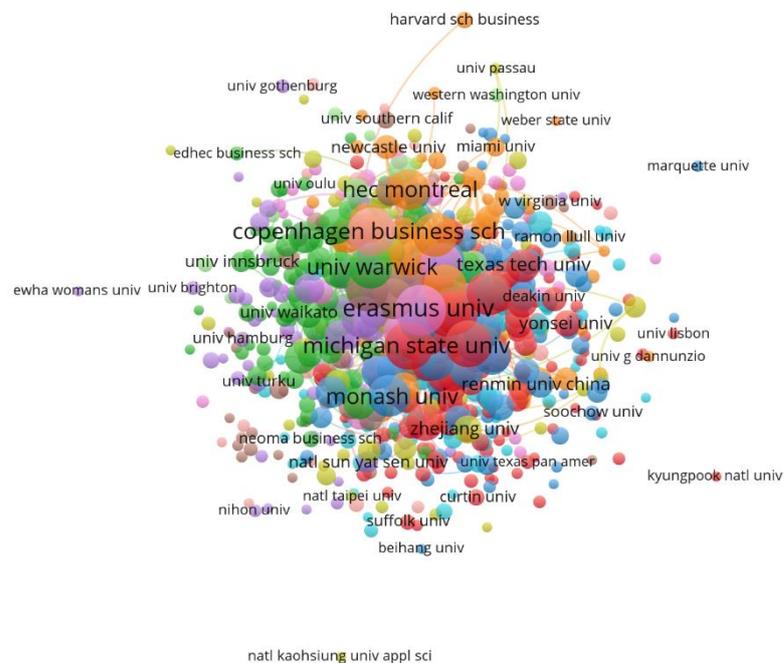
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Vê-se ainda que Ketchen, Hitt e Lavie são autores os que possuem maior quantidade documentos seus citados nessa rede, e que Eisenhardt, embora tenha apenas 5 (cinco) documentos associados a ele, apresenta quantidade de citações cerca de duas vezes maior que Gioia, Dennis A., o segundo autor mais citado, e que possui 9 (nove) documentos associados, de forma que se deduz sua importância na comunidade científica da área.

#### 4.1.4 Rede de Citação de Organizações

Na criação de rede de análise de citação por organizações, utilizou-se os padrões do *VOSviewer*, quais sejam: o sistema ignora documentos como número de organizações superior a 25, seleciona registros com número mínimo de 5 (cinco) documentos de uma organização, e número mínimo de citações de uma organização igual a 0 (zero). O sistema informou que das 3.662 organizações encontradas, 700 atendiam as condições e estabeleciam conexões, gerando uma rede com 11 *clusters*, cujo mapa contendo a distribuição gráfica da rede é mostrado na figura 6.

Figura 6 – Mapa de Rede de Citação de Organizações extraído do *VOSviewer* – segmentação da cor por *clusters*



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O *VOSviewer* apresentou uma lista das citações por organizações classificando-as pela força total do *link*, contendo a informação da quantidade de artigos vinculados e o número total de citações dos artigos desta organização, a qual está apresentada na tabela 7 seguinte.

Tabela 7 – Rede de Citação de Organizações extraída do *VOSviewer* - Lista das 10 organizações citados com maior força de *link*

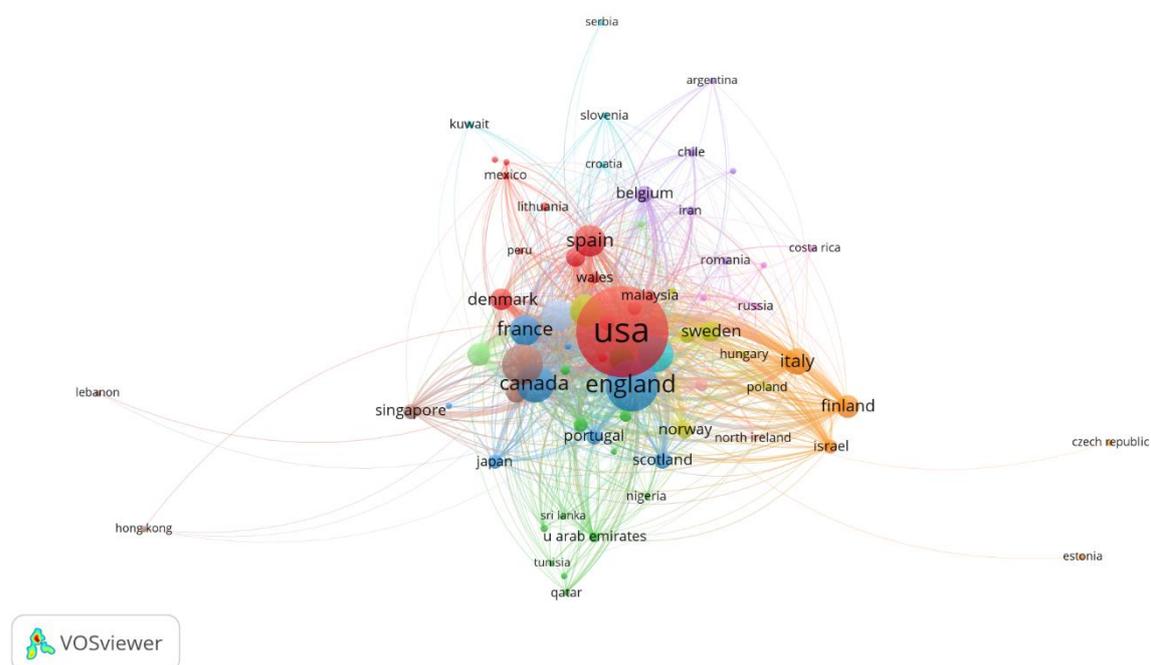
<b>Ordem de força de <i>link</i></b>	<b>Organizações</b>	<b>Qtd. de Documentos</b>	<b>Qtd. Citações</b>	<b>Força total do <i>link</i></b>
<b>1º</b>	<i>Stanford Univ.</i>	40	16.622	<b>2.907</b>
<b>2º</b>	<i>Penn State Univ.</i>	77	13.019	<b>2.580</b>
<b>3º</b>	<i>Texas A&amp;M Univ.</i>	86	10.607	<b>2.272</b>
<b>4º</b>	<i>Michigan State Univ.</i>	92	11.939	<b>2.260</b>
<b>5º</b>	<i>Arizona State Univ.</i>	76	10.510	<b>2.198</b>
<b>6º</b>	<i>Univ. Illinois</i>	77	10.684	<b>1.949</b>
<b>7º</b>	<i>Harvard Univ.</i>	72	9.597	<b>1.931</b>
<b>8º</b>	<i>Univ. Penn</i>	68	9.854	<b>1.890</b>
<b>9º</b>	<i>Indiana Univ.</i>	81	8.575	<b>1.875</b>
<b>10º</b>	<i>Univ. Texas</i>	58	8.513	<b>1.798</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Por ela, é possível indicar que as instituições Stanford Univ., Penn State Univ. e Texas A&M Univ. estão vinculadas aos documentos mais citados, indicando importância delas para a matéria.

#### **4.1.5 Rede de Citação de Países**

Na criação de rede de análise de citação por países, utilizou-se os padrões do *VOSviewer*, quais sejam: o sistema ignora documentos como número de países superior a 25, seleciona registros com número mínimo de 5 (cinco) documentos de um país, e número mínimo de citações de um país igual a 0 (zero). O sistema informou que dos 109 países encontrados, apenas 71 atendiam as condições e estabeleciam conexões, gerando uma rede com 12 *clusters*, 1.376 *links* ao todo, na forma do mapa de rede da figura 7 adiante:

Figura 7 – Mapa de Rede de Citação de Países extraído do *VOSviewer* – segmentação da cor por *clusters*

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A rede proposta pelo *VOSviewer* apresenta certa dispersão de países, cujos registros mais distantes não apresentam fortes *links* e nem grande quantidade de citações; por outro lado, o conglomerado central da figura apresenta extrema relevância e fortes conexões, destacando os EUA, conforme ratificado pela tabela 8:

Tabela 8 – Rede de Citação de Países extraída do *VOSviewer* - Lista dos 5 países citados com maior força de *link*

Ordem de força de <i>link</i>	Países	Qtd. de Documentos	Qtd. Citações	Força total do <i>link</i>
1º	EUA	3202	289.970	<b>33.311</b>
2º	Inglaterra	1055	51.958	<b>11.586</b>
3º	China	639	24.804	<b>7.528</b>
4º	Canadá	577	35.998	<b>7.321</b>
5º	França	363	17.401	<b>4.934</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Faz-se importante considerar que a contribuição da China é extremamente relevante atualmente, com tendência de crescimento. Vê-se que a quantidade de publicações e citações já ultrapassou França e Canadá, países desenvolvidos e com contribuições consistentes nas ciências ao longo de várias décadas.

Disto, pode-se deduzir que o país esteja investindo em pesquisas na área da administração estratégica ou que as pesquisas estejam em declínio nos países desenvolvidos e tradicionais desta área.

Entretanto, convém frisar que grande parcela da produção científica em administração estratégica desta rede ainda está centrada nos EUA.

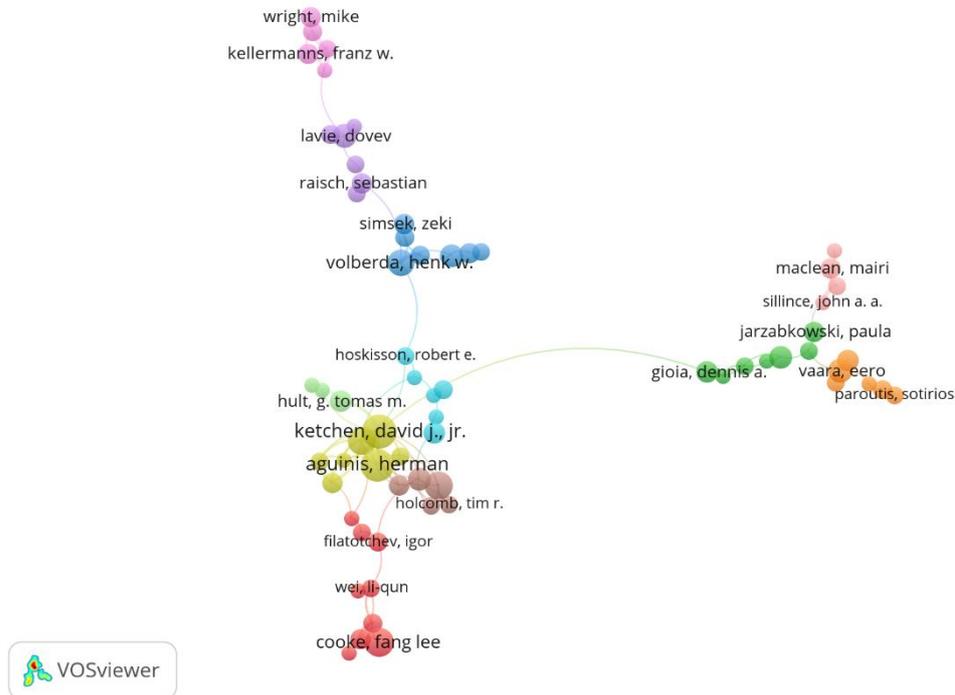
## **4.2 Coautoria**

A rede de coautoria auxilia a identificação do comportamento colaborativo existente entre os autores. Segundo Grácio (2018), nas pesquisas científicas, a coautoria é a participação ativa de outras pessoas no desenvolvimento da obra, assinando em conjunto o documento e assumindo as responsabilidades também em conjunto.

Por meio dessa rede é possível identificar os padrões de colaboração entre os autores, bem como qualificar os principais autores, organizações e países, definidos como objetivos específicos desta pesquisa.

### ***4.2.1 Rede de Coautoria de Autores***

Na criação de rede de análise de coautoria tendo como unidade de análise os autores, utilizou-se os padrões do *VOSviewer*, quais sejam: o sistema ignora documentos com número de autores superior a 25, seleciona registros com número mínimo de 5 (cinco) documentos de um autor, e número mínimo de citações de um autor igual a 0 (zero). O sistema informou que dos 14.893 registros de autores encontrados, apenas 267 atendiam as condições, e destas, 65 estabeleciam conexões, gerando uma rede com 11 *clusters*, 98 *links* ao todo, apresentado na figura 8, exibindo significativa dispersão.

Figura 8 – Mapa de Rede de Coautoria de Autores extraído do *VOSviewer* – segmentação da cor por clusters

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Para este grupo de registros, os *clusters* formados exibem contornos bem delimitados, apresentando os autores que compõem os grupos de coautoria, distribuídos ao longo de 3 (três) vertentes principais, o que aponta afinidades em torno de um aspecto da área.

O *VOSviewer*, ao montar a rede de coautoria de autores, apresentou o grupo ordenado por força de *link*, cujos 10 primeiros registros encontram-se dispostos na tabela 9 abaixo. Os três principais autores coautores desta rede são Ketchen, Short e Grover.

Tabela 9 – Rede de Coautoria de Autores extraída do *VOSviewer* - Lista dos 10 autores coautores com maior força de *link*

Ordem de força de <i>link</i>	Autores	Qtd. de Documentos	Qtd. Citações	Força total do <i>link</i>
1º	KETCHEN, DAVID J. JR	23	3.361	29
2º	SHORT, JEREMY C.	16	1.278	24
3º	GROVER, V.	10	381	12
4º	VOLBERDA, HENK W.	14	609	12
5º	COMBS, JAMES G.	8	763	11
6º	LI, YUAN	13	548	11
7º	MACLEAN, MAIRI	8	196	11
8º	MCKENNY, AARON F.	5	161	11
9º	PAYNE, G. TYGE	8	482	11
10º	TANG, J. T. C.	6	297	11

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Ketchen figura nessa lista como o autor que mais assina como coautor e cujas citações são mais relevantes desta rede. Ele teve o nome listado na tabela 6 anterior, de autores citados com maior força de *link*, todavia o autor mais citado naquela lista, isto é, Eisenhardt, com um total de 9.750 citações, que nesta rede de coautoria, apresenta força de *link* de 2 (dois), dando indícios de não ser um pesquisador colaborativo, entretanto, somente pode-se afirmar que ele não assina artigos em conjunto com muito autores desta rede.

O quadro 5 abaixo apresenta o conjunto de autores que compõem cada *cluster* da rede de coautores. Com isso, é possível identificar o grupo de autores que trabalham assuntos correlatos e que assinam os artigos em conjunto, dispostos em ordem alfabética:

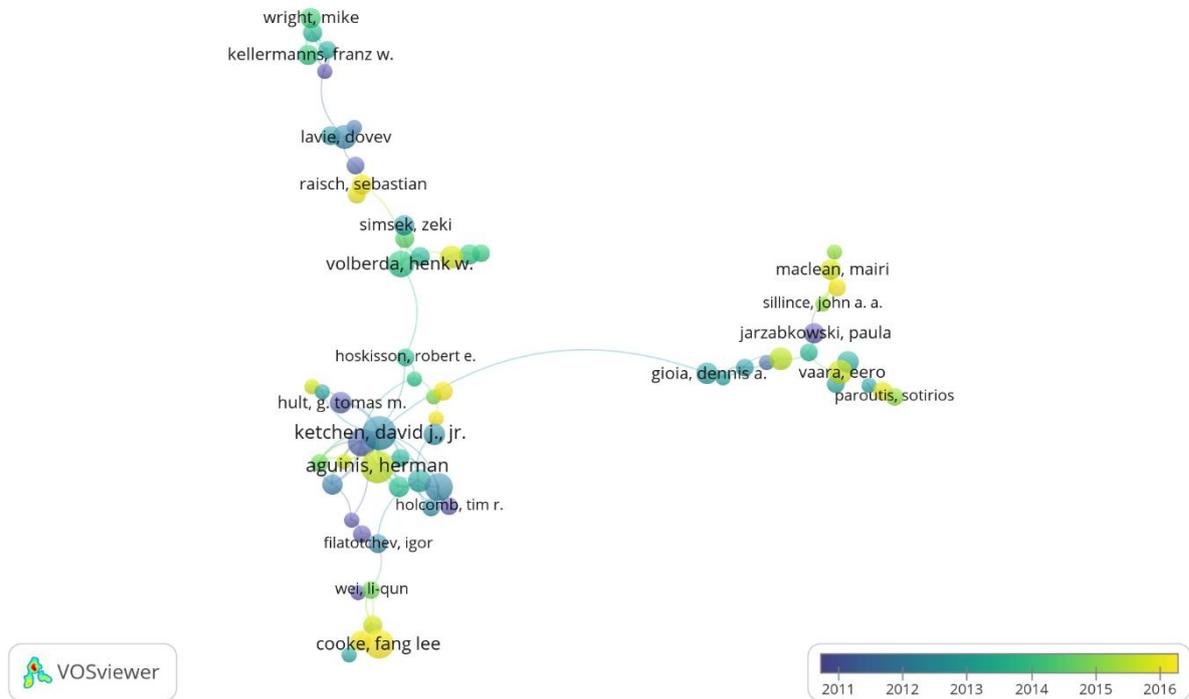
Quadro 5 – Conjunto de Autores de Rede de Coautoria por *cluster*

<b>Número do Cluster</b>	<b>Grupo de Autores</b>
1	CHEN, Y.; COOKE, F. L.; FILATOTCHEV, I.; LIU, J.; NEVO, S.; PEREZ-NORDTVEDT, L.; RASHEED, A. A.; TANG, G.; WEI, L.
2	BALOGUN, J.; CORLEY, K. G.; EISENHARD, K.M.; GIOIA, D. A.; HAMILTON, A. L.; JARZABKOWSKI, P.; LANGLEY, A.
3	BRUSONI, S.; JANSEN, J. J. P.; REUER, J. J.; SIMSEK, Z.; VAN DER BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W.; ZOLLO, M.
4	AGUINIS, H.; BOYD, B.; KETCHEN, D. J. JR.; MCKENNY, A. F.; PAYNE, G. T.; SHORT, J. C.; ZACHARY, M. A.
5	BIRKINSHAW, J.; DUYSTERS, G.; GULATI, R.; LAVIE, D.; RAISH, S.; TUSHMAN, M. L.
6	CHUNG, H. F. L.; COVIN, J. G.; HOSKISSON, R. E.; KRAUSE, R.; MA, X.; YIU, D. W.
7	HERACLEOS, L.; JACOBS, C. D.; LAMBERG, J.; PAROUTIS, S.; RAVASI, D.; VAARA, E.
8	COMBS, J. G.; HITT, M. A.; HOLCOMB, T. R.; IRELAND, R. D.; SIRMON, D. G.
9	FLOYD, S. W.; KERLLERMANN, F.W.; LECHNER, C.; WALTER, J.; WRIGHT, M.
10	HARVEY, C.; MACLEAN, M.; SARPONG, D.; SILINCE, J. A.A.
11	CALANTONE, R. J., HARMANCIOGLU, N.; HOLT, G. T. M.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Sobrepondo sobre o mapa da rede coautoria de autores a coloração graduada por anos de publicação dos artigos dos autores, na forma da Figura 9 seguinte, identifica-se os autores que assinam como coautores mais recentemente em função da idade das publicações, como Raisch, Cooke – ambos não estão na lista da tabela 9 -, e Maclean; e autores que assinam como coautores em publicações há mais tempo, como Lavie, Gioia - ambos também não constam na lista da tabela 9 -, e Ketchen. Isso indica que as coautorias acontecem entre pesquisadores mais e menos experientes na área de pesquisa.

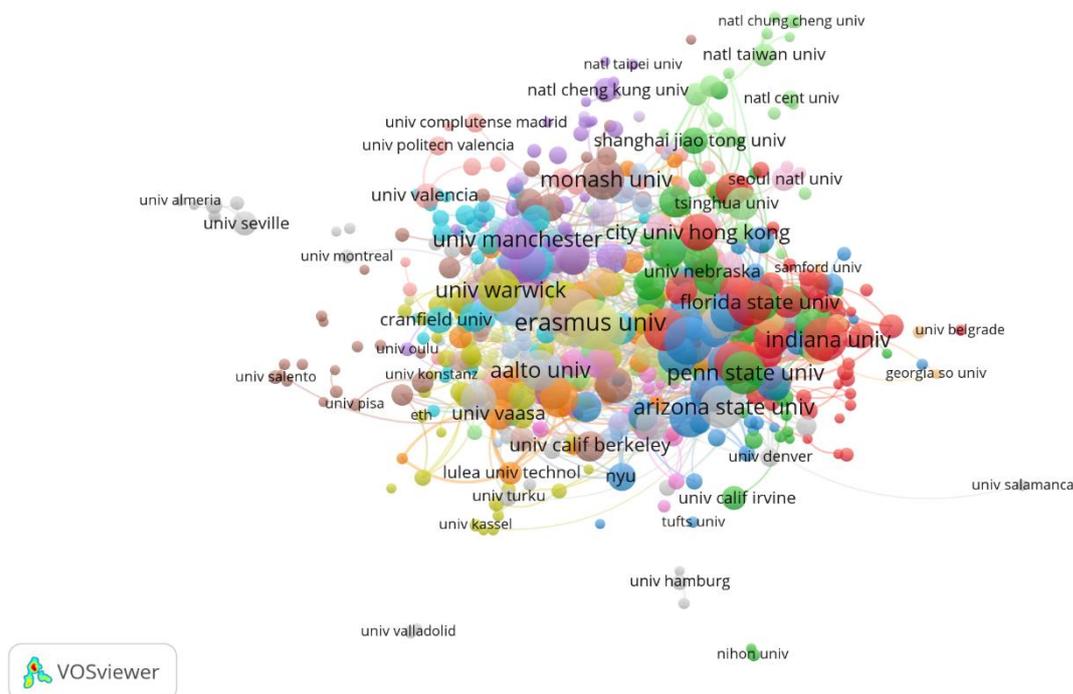
Figura 9 – Mapa de Rede de Coautoria de Autores extraído do *VOSviewer* – segmentação da cor por anos (*Overlay*)



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

#### 4.2.2 Rede de Coautoria de Organizações

Na criação de rede de análise de coautoria por organizações, utilizou-se os padrões do *VOSviewer*, quais sejam: o sistema ignora documentos com número de organizações superior a 25, seleciona registros com número mínimo de 5 (cinco) documentos de uma organização, e número mínimo de citações de uma organização igual a 0 (zero). O sistema informou que das 3.662 organizações encontradas, 700 atendiam as condições, e destas, 693 estabeleciam conexões, gerando uma rede com 22 *clusters* e o mapa da figura 10.

Figura 10 – Mapa de Rede de Coautoria de Organizações extraído do *VOSviewer* – segmentação da cor por *clusters*

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O *VOSviewer* apresentou uma lista de coautoria de organizações classificando-as pela força total do *link*, contendo a informação da quantidade de artigos vinculados e o número total de citações dos artigos desta organização, a qual está apresentada na tabela 10 seguinte.

Tabela 10 – Rede de Coautoria de Organizações extraída do *VOSviewer* – Lista das 10 organizações coautoras com maior força de *link*

Ordem de força de <i>link</i>	Organizações	Qtd. De Documentos	Qtd. Citações	Força total do <i>link</i>
1º	<i>Erasmus Univ.</i>	103	4.513	<b>137</b>
2º	<i>Michigan State Univ.</i>	92	11.939	<b>121</b>
3º	<i>Univ. N. Carolina</i>	77	6.767	<b>118</b>
4º	<i>Indiana Univ.</i>	81	8.575	<b>117</b>
5º	<i>Texas A&amp;M Univ.</i>	86	10.607	<b>116</b>
6º	<i>Arizona State Univ.</i>	76	10.510	<b>114</b>
7º	<i>Penn State Univ.</i>	77	13.019	<b>113</b>
8º	<i>Copenhagen Business Sch.</i>	91	4.346	<b>100</b>
9º	<i>Aalt Univ.</i>	66	3.169	<b>94</b>
10º	<i>Univ. Illinois</i>	77	10.684	<b>90</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

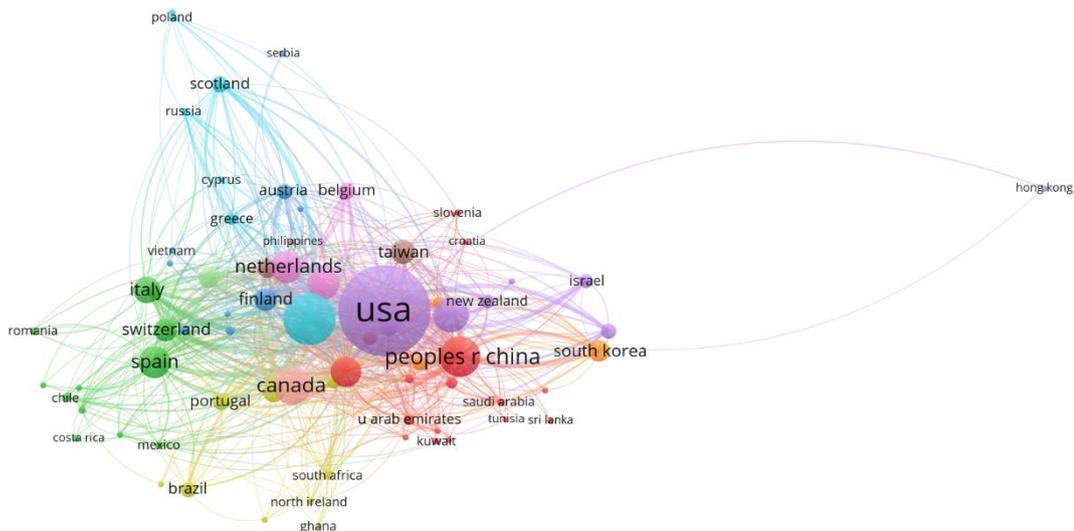
Das 10 (dez) organizações coautoras com maior força de *link*, 6 (seis) figuram na lista das 10 organizações citados com maior força de *link* contida na tabela 7 anterior, o que ratifica a importância dessas instituições para a contribuição científica na área de Administração Estratégica, e demonstram caráter colaborativo nesta rede, quais sejam: (1) *Michigan State Univ.*; (2) *Indiana Univ.*; (3) *Texas A&M Univ.*; (4) *Arizona State Univ.*; (5) *Penn State Univ.*; e, (6) *Univ. Illinois*. A Universidade Erasmus é uma instituição holandesa, a única desta lista fora dos EUA.

Pelos resultados da tabela 10, as 3 (três) principais organizações coautoras são: *Erasmus Univ.*, *Michigan State Univ.* e *Univ. N. Carolina*.

#### 4.2.3 Rede de Coautoria de Países

Na criação de rede de análise de coautoria por países, utilizou-se os padrões do *VOSviewer*, quais sejam: o sistema ignora documentos como número de países superior a 25, seleciona registros com número mínimo de 5 (cinco) documentos de um país, e número mínimo de citações de um país igual a 0 (zero). O sistema informou que dos 109 países encontrados, apenas 71 atendiam as condições e estabeleciam conexões, gerando uma rede com 11 *clusters*, 663 *links* ao todo, e o mapa da figura 11.

Figura 11 – Mapa de Rede de Coautoria de Países extraído do *VOSviewer* – segmentação da cor por *clusters*



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A rede proposta pelo *VOSviewer* para coautoria de países apresenta grande quantidade de *links* entre os itens. Pela tabela 11, é possível identificar os 5 (cinco) países na rede de coautoria que apresentam maior força de *link*. Convém estabelecer um paralelo com tabela 8, das citações, porque, de 5 (cinco) posições, os 4 (quatro) primeiros países coincidem com a tabela 11, inclusive quanto à ordenação, inferindo-se assim que países mais colaborativos, onde há pesquisas assinadas por mais de um autor, podem estar associados à relevância de tais documentos na área e à vanguarda deles.

Tabela 11 – Rede de Coautoria de Países extraída do *VOSviewer* – Lista dos 5 países coautores com maior força de *link*

Ordem de força de <i>link</i>	Países	Qtd. De Documentos	Qtd. Citações	Força total do <i>link</i>
1º	EUA	3.202	289.970	<b>1.617</b>
2º	Inglaterra	1.055	51.958	<b>1.016</b>
3º	China	639	24.804	<b>562</b>
4º	Canadá	577	35.998	<b>464</b>
5º	Austrália	363	17.401	<b>430</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

São os três países mais coautores desta rede: EUA, Inglaterra e China, nessa ordem.

### 4.3 Pares Bibliográficos

Os pares bibliográficos, ou acoplamento bibliográfico, segundo Grácio (2016, p. 84), servem para medir “a relação entre dois artigos com base no número de referências em comum citadas pelos dois artigos”. Por ser uma informação fixa, sem possibilidade de mudança, a rede formada é considerada uma análise retrospectiva, e que mensura a proximidade temática, teórico, metodológica ou outra entre os documentos. Quanto mais referências em comum os documentos tiverem na lista de referências, maior a força de conexão entre eles e a possibilidade de similaridade (GRÁCIO, 2016).

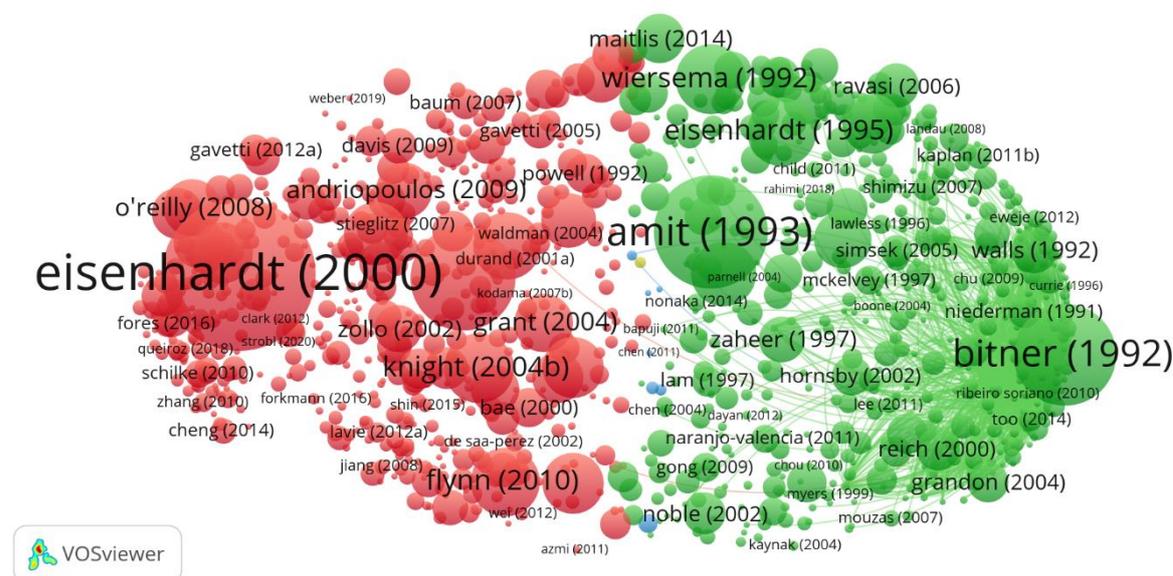
Através dessa rede, é possível estudar o acoplamento bibliográfico existente nessas publicações, definido como objetivo específico desta pesquisa.

#### 4.3.1 Rede de Pares Bibliográficos de Documentos

Na criação de rede de análise de pares bibliográficos por documentos, não se estabeleceu valor mínimo de citações por documento, e se utilizou o valor máximo de 1.000

documentos selecionados, conforme o padrão do *VOSviewer*, gerando uma rede com 4 *clusters*, 459.070 *links* ao todo, e o mapa da figura 12 seguinte.

Figura 12 – Mapa de Rede de Pares Bibliográficos de Documentos extraído do *VOSviewer* – segmentação da cor por *clusters*



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A figura 12 exibe significativa polarização dos *clusters* 1 (vermelho) e 2 (verde). A concentração de *links* está localizada no *cluster* 2, demonstrando que nesse grupo há expressiva rede de referências em comum. Tal movimento indica haver um grupo que compartilha uma ampla rede de pesquisadores e outro que não compartilha, podendo indicar a utilização de outros subtemas nas pesquisas, ou mesmo interdisciplinaridade.

A distribuição dos documentos com maior força total de *links* de acoplamento bibliográfico está apresentada na tabela 12 adiante. Como os itens com maior força de *link* possuem pouca quantidade de citações, eles não aparecem na figura 12 anterior. São estes os 3 (três) documentos que mais possuem pares bibliográficos compartilhados: REES (2010), RIBEIRO SORIANO (2010), JONES (2010).

Tabela 12 – Rede de Pares Bibliográficos de Documentos extraída do *VOSviewer* - Lista dos 10 documentos com maior força de link

<b>Ordem de força de link</b>	<b>Documentos</b>	<b>Qtd. Citações</b>	<b>Força total do link</b>
<b>1º</b>	REES (2010)	18	<b>87.316</b>
<b>2º</b>	RIBEIRO SORIANO (2010)	35	<b>72.276</b>
<b>3º</b>	JONES (2010)	52	<b>66.468</b>
<b>4º</b>	MADICHIE (2016)	3	<b>65.322</b>
<b>5º</b>	MEYER (2013)	215	<b>58.938</b>
<b>6º</b>	DETIENNE (2002)	50	<b>57.065</b>
<b>7º</b>	HENDERSON (2015)	8	<b>52.196</b>
<b>8º</b>	FAIRHOLM (2009)	15	<b>45.497</b>
<b>9º</b>	LUU (2017)	25	<b>38.832</b>
<b>10º</b>	PARENTE (2018)	16	<b>37.319</b>

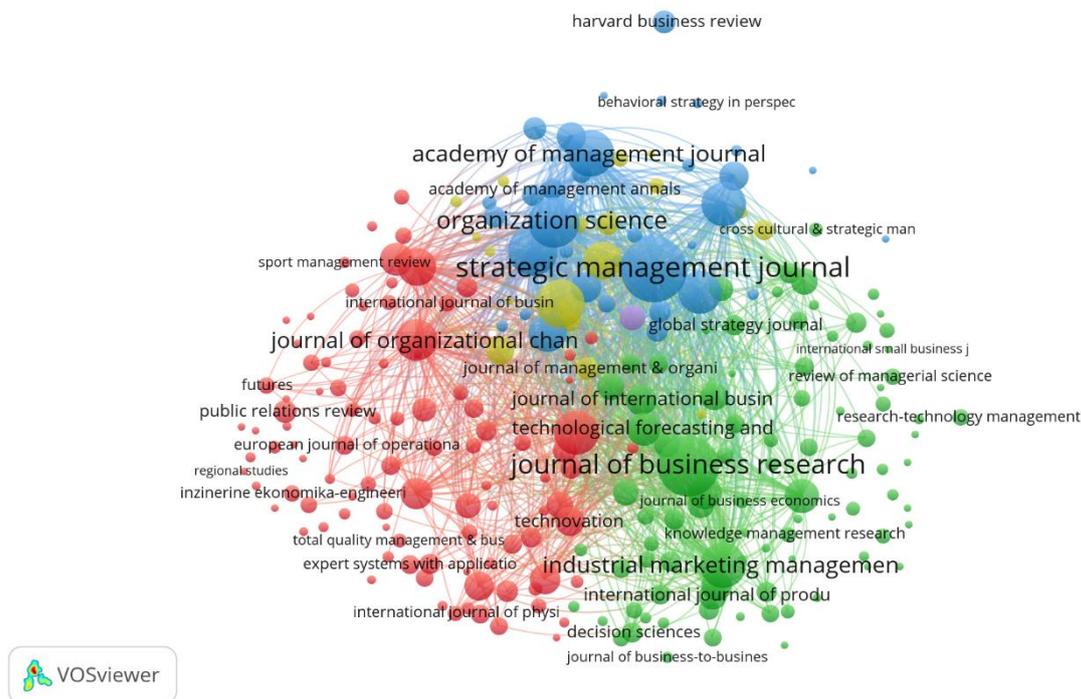
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

#### **4.3.2 Rede de Pares Bibliográficos de Fontes**

Na criação de rede de análise de pares bibliográficos por fontes (*journals*), utilizou-se os padrões do *VOSviewer* quanto ao número mínimo de documentos por fonte, isto é, 5 (cinco), e quanto ao número mínimo de citações por fonte, qual seja, 0 (zero). O sistema informou que das 468 revistas, 241 atendiam as condições, mas destas, 240 estabeleciam conexões, gerando uma rede com 5 *clusters*.

A figura 13 apresenta o mapa de rede de pares bibliográficos de fontes agrupando os *clusters* por cor. Nela a rede se apresenta numa massa densa distribuída em formato mais próximo ao triangular onde as áreas dos vértices ao centro seriam compostas por cada um dos 3 principais *clusters*, quais sejam: 1 (vermelho), 2 (verde) e 3 (azul).

Figura 13 – Mapa de Rede de Pares Bibliográficos de Fontes extraído do *VOSviewer* – segmentação da cor por *clusters*



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Na tabela 13 abaixo, é apresentada a lista das 5 revistas com maior força do *link*, com as respectivas quantidades de documentos e de citações. Essa lista está alinhada à das tabelas 3 a 5 anteriores, que trazem a lista das 5 fontes mais citadas em relação à ordenação de documentos, citações e força do *link*, nessa sequência.

Tabela 13 – Rede de Pares Bibliográficos de Fontes extraída do *VOSviewer* - Lista das 5 fontes com maior força de *link*

Ordem de força de <i>link</i>	Fontes	Qtd Documentos	Qtd Citações	Qtd Força do <i>Link</i>
1	<i>Strategic Management Journal</i>	341	71.686	1.987.844
2	<i>Journal of Business Research</i>	286	10.769	1.370.033
3	<i>Organization Science</i>	202	30.926	1.315.620
4	<i>Journal of Management Studies</i>	189	16.499	1.208.329
5	<i>Academy of Management Journal</i>	170	38.121	970.299

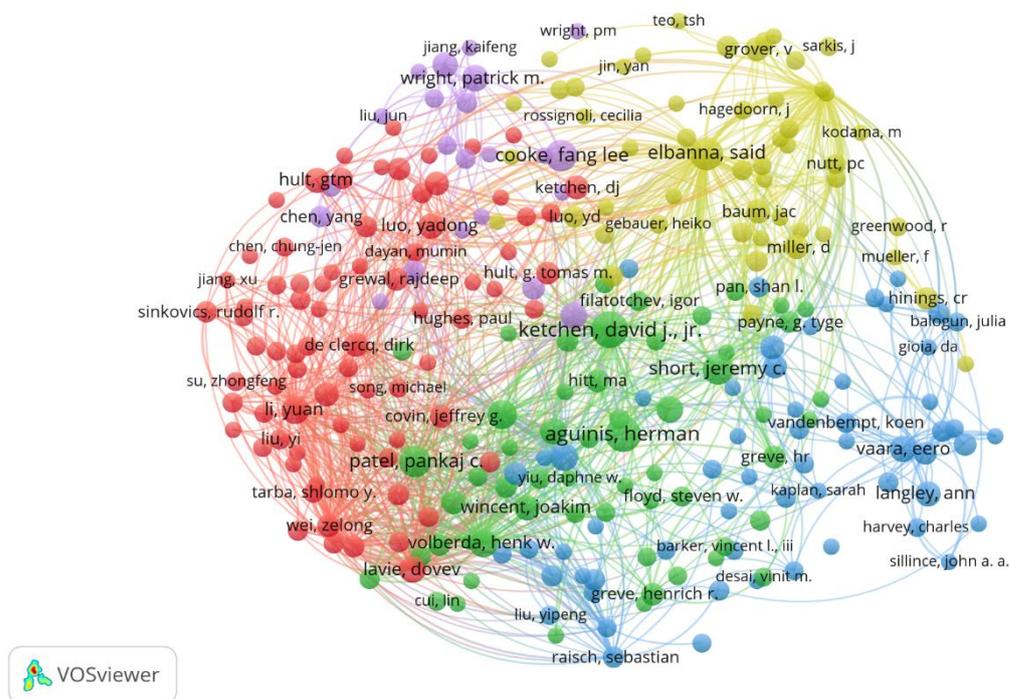
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Conforme a Tabela 13 anterior, a revista com mais acoplamento bibliográfico nesta rede é a *Strategic Management Journal*, corroborando sua importância nas diretrizes das pesquisas na área da Administração Estratégica.

### 4.3.3 Rede de Pares Bibliográficos de Autores

Na criação de rede de análise de pares bibliográficos de autores, utilizou-se os padrões do *VOSviewer*, quais sejam: o sistema ignora documentos como número de autores superior a 25, seleciona registros com número mínimo de 5 (cinco) documentos de um autor, e número mínimo de citações de um autor igual a 0 (zero). O sistema informou que dos 14.893 registros de autores encontrados, apenas 267 atendiam as condições e estabeleciam conexões, gerando uma rede com 5 *clusters*, 35.325 *links* ao todo, e o mapa da figura 14.

Figura 14 – Mapa de Rede de Pares Bibliográficos de Autores extraído do *VOSviewer* – segmentação da cor por *clusters*



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Pela figura 14 é possível ver que os 5 *clusters* se dispõem de modo bem próximos e suas delimitações são irregulares por adentrarem o espaço do outro, exibindo assim uma coesão da rede.

A distribuição dos autores na rede de acoplamento bibliográfico com mais força total de *links* está apresentada na tabela 14 adiante. Desta lista, Ketchen, Lavie e Hitt figuram também dentre os 10 autores mais citados na rede de citação, contida na tabela 6. Mas desta tabela, os autores Elbanna, Ketchen e Volberda são os três que mais possuem pares bibliográficos nesta rede.





Tabela 15 – Rede de Pares Bibliográficos de Organizações extraída do *VOSviewer* - Lista das 10 organizações com maior força de *link*

<b>Ordem de força de link</b>	<b>Organizações</b>	<b>Qtd. de Documentos</b>	<b>Qtd. Citações</b>	<b>Força total do link</b>
1º	<i>Erasmus Univ.</i>	103	4.513	<b>889.385</b>
2º	<i>Univ. Manchester</i>	70	3.016	<b>840.314</b>
3º	<i>Univ. Illinois</i>	77	10.684	<b>822.438</b>
4º	<i>Michigan State Univ.</i>	92	11.939	<b>754.202</b>
5º	<i>Texas A&amp;M Univ.</i>	86	10.607	<b>751.558</b>
6º	<i>Univ. Leeds</i>	56	2.859	<b>713.210</b>
7º	<i>Copenhagen Business Sch.</i>	91	4.346	<b>700.752</b>
8º	<i>Univ. Warwick</i>	75	3.337	<b>688.220</b>
9º	<i>Penn State Univ.</i>	77	13.019	<b>683.827</b>
10º	<i>Indiana Univ.</i>	81	8.575	<b>659.224</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Das 10 (dez) organizações coautoras com maior força de *link* apresentadas na tabela 26 acima, 5 (cinco) figuram na lista das 10 organizações citados com maior força de *link* contida na tabela 7 anterior, quais sejam: (1) *Michigan State Univ.*, (2) *Indiana Univ.*, (3) *Texas A&M Univ.*, (4) *Penn State Univ.*, e (5) *Univ. Illinois*; e 7 (sete) figuram na lista das 10 organizações coautoras com maior força de *link* contida na tabela 10 anterior, quais sejam: (1) *Erasmus Univ.*, (2) *Univ. Illinois*, (3) *Michigan State Univ.*, (4) *Texas A&M Univ.*, (5) *Copenhagen Business*, (6) *Sch. Penn State Univ.* e (7) *Indiana Univ.* O resultado desse cruzamento de dados reforça a importância dessas instituições para esta rede e para a área da Administração Estratégica.

Para esta rede de acoplamento bibliográfico, as três instituições mais relevantes são: *Erasmus Univ.*, da Holanda, *Univ. Manchester*, da Inglaterra, e *Univ. Illinois*, dos EUA.

#### **4.3.5 Rede de Pares Bibliográficos de Países**

Na criação de rede de análise de pares bibliográficos de países, utilizou-se os padrões do *VOSviewer*, quais sejam: o sistema ignora documentos como número de países superior a 25, seleciona registros com número mínimo de 5 (cinco) documentos de um país, e número mínimo de citações de um país igual a 0 (zero). O sistema informou que dos 109 países encontrados, apenas 71 atendiam as condições e estabeleciam conexões, gerando uma rede de 17 *clusters*, 2.485 *links* ao todo, cujo mapa está disposto na figura 17.



Então, os três países desta rede que mais possuem acoplamento bibliográfico são, respectivamente, EUA, Inglaterra e China.

#### **4.4 Co-ocorrência**

Segundo Moraes e Kafure (2020), a rede de co-ocorrência foi desenvolvida com o intuito de identificar as palavras-chave mais recorrentes da base de dados analisada, bem como apresentar como elas se relacionam, por meio de técnicas de mineração de texto e processamento de linguagem natural. A análise desta rede permite construir um mapa de conhecimento da área pelas palavras obtidas dos documentos.

Desta forma, objetiva-se, através dessa rede, descrever a ocorrência de palavras-chave e estudar a co-ocorrência existente nessas publicações, definidos como objetivos específicos desta pesquisa.

##### ***4.4.1 Rede de Co-ocorrência de Todas as palavras-chave***

Na criação de rede de análise de co-ocorrência de todas as palavras chave, seguiu-se os padrões do *VOSviewer*, quais sejam: o sistema utiliza método de contagem total, seleciona o número mínimo de 5 (cinco) ocorrências de palavras-chave e informa que das 18.309 palavras-chave encontradas, 2.300 atendiam as condições e estabeleciam conexões, e, depois, escolhe a quantidade de palavras-chave a serem selecionadas em função da força total de *link*, no valor de 1.000. A rede gerada é composta por 6 *clusters*.

Na tabela 17 abaixo estão dispostas as 10 palavras-chave com maior força de *link*, e as respectivas quantidades de ocorrências e de força do *link*, de acordo com a rede gerada pelo *VOSviewer* para co-ocorrências de todas as palavras-chave.





Na tabela 18 abaixo estão dispostas as 10 (dez) palavras-chave com maior força de *link*, e as respectivas quantidades de ocorrências e de força do *link*, de acordo com a rede proposta pelo *VOSviewer* para co-ocorrências de palavras-chave de autor.

Tabela 18 – Rede de Co-ocorrências de Palavras-chave de Autor extraída do *VOSviewer* - Lista das 10 palavras-chave com maior força de *link*

<b>Ordem de força de link</b>	<b>Palavras-Chave</b>	<b>Qtd. Ocorrências</b>	<b>Força total do link</b>
<b>1º</b>	<i>Innovation</i>	283	<b>703</b>
<b>2º</b>	<i>Performance</i>	213	<b>554</b>
<b>3º</b>	<i>Organizational Change</i>	205	<b>497</b>
<b>4º</b>	<i>Organizational Learning</i>	206	<b>491</b>
<b>5º</b>	<i>Strategy</i>	178	<b>456</b>
<b>6º</b>	<i>Organizational Performance</i>	188	<b>452</b>
<b>7º</b>	<i>Strategic Management</i>	161	<b>416</b>
<b>8º</b>	<i>Dynamic Capabilities</i>	130	<b>342</b>
<b>9º</b>	<i>Firm Performance</i>	145	<b>334</b>
<b>10º</b>	<i>Knowledge Management</i>	148	<b>328</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

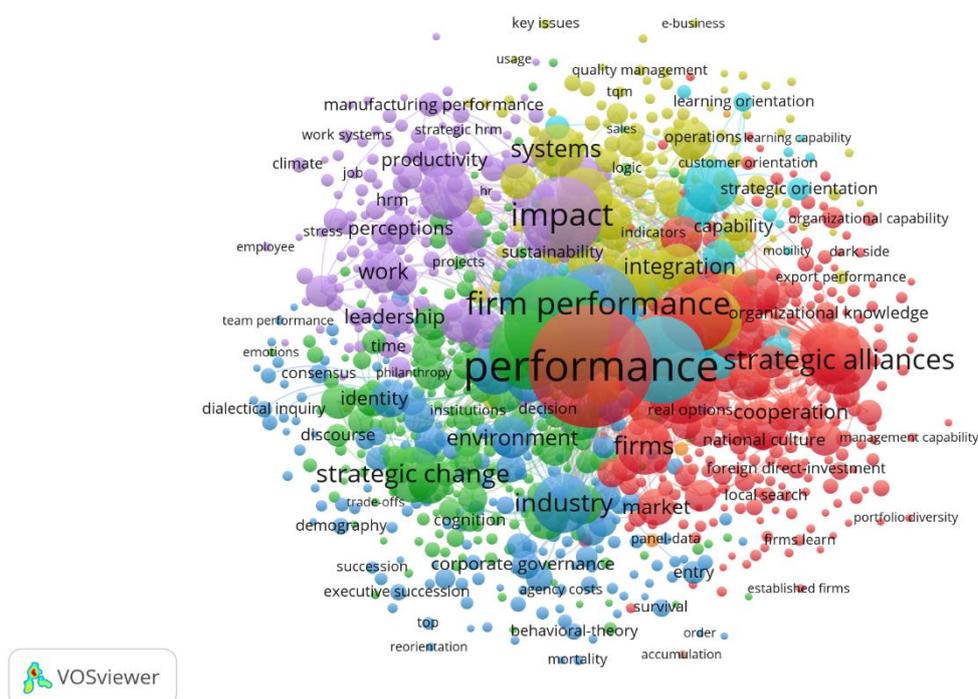
Desta tabela se extrai que as 3 (três) principais palavras-chave são Inovação, Performance, Mudança Organizacional para esta rede de conhecimento, inferindo-se que se tratem de palavras associadas às pesquisas em Administração Estratégica.

#### **4.4.3 Rede de Co-ocorrência de KeyWords Plus (WOS)**

*KeyWords Plus*, marca registrada de uso exclusivo da WOS, são metadados gerados automaticamente a partir dos títulos dos artigos citados. A forma de indexação desses termos e ordenação aumenta a recuperação tradicional de palavras-chave (CLARIVATE, 2021).

Na criação de rede de análise de co-ocorrência de *KeyWords Plus*, seguiu-se os padrões do *VOSviewer*, quais sejam: o sistema utiliza método de contagem total, seleciona o número mínimo de 5 (cinco) ocorrências de palavras-chave e informa que das 6.761 palavras-chave encontradas, 1.488 atendiam as condições e estabeleciam conexões, e, depois, escolhe a quantidade de palavras-chave a serem selecionadas em função da força total de *link* no valor de 1.000. A rede gerada é composta por 8 *clusters*, dispostas na forma da figura 20.

Figura 20 – Mapa de Rede Co-ocorrência de *KeyWords Plus* extraído do *VOSviewer* – segmentação da cor por *clusters*



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O *VOSviewer*, ao montar a rede de Co-ocorrência de *KeyWords Plus*, apresentou o grupo de palavras-chave ordenado por força de *link*, cujos 10 (dez) primeiros registros encontram-se dispostos na tabela 19 abaixo. A lista de palavras-chave desta tabela é quase igual à da tabela 17, 8 (oito) de 10 (dez) termos são iguais. Destaca-se que as cinco primeiras palavras-chaves da tabela 19 são iguais em termo e em ordem às da tabela 17 anterior.

Tabela 19 – Rede de Co-ocorrências de *KeyWords Plus* extraída do *VOSviewer* – Lista das 10 palavras-chave com maior força de *link*

Ordem de força de <i>link</i>	Palavras-Chave	Qtd. Ocorrências	Força total do <i>link</i>
1º	<i>Performance</i>	1.821	12.325
2º	<i>Management</i>	1.304	8.391
3º	<i>Innovation</i>	924	6.556
4º	<i>Firm Performance</i>	864	6.348
5º	<i>Impact</i>	798	5.483
6º	<i>Model</i>	781	5.026
7º	<i>Competitive Advantage</i>	637	4.570
8º	<i>Firm</i>	646	4.305
9º	<i>Knowledge</i>	605	4.211
10º	<i>Organizational Performance</i>	560	3.936

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Com isso, deduz-se que as palavras-chave Performance, Gestão, Inovação, Performance da Empresa e Impacto sejam relevantes para o mapa de conhecimento da área dada a recorrência e importância obtida nesta rede.

#### **4.5 Cocitação**

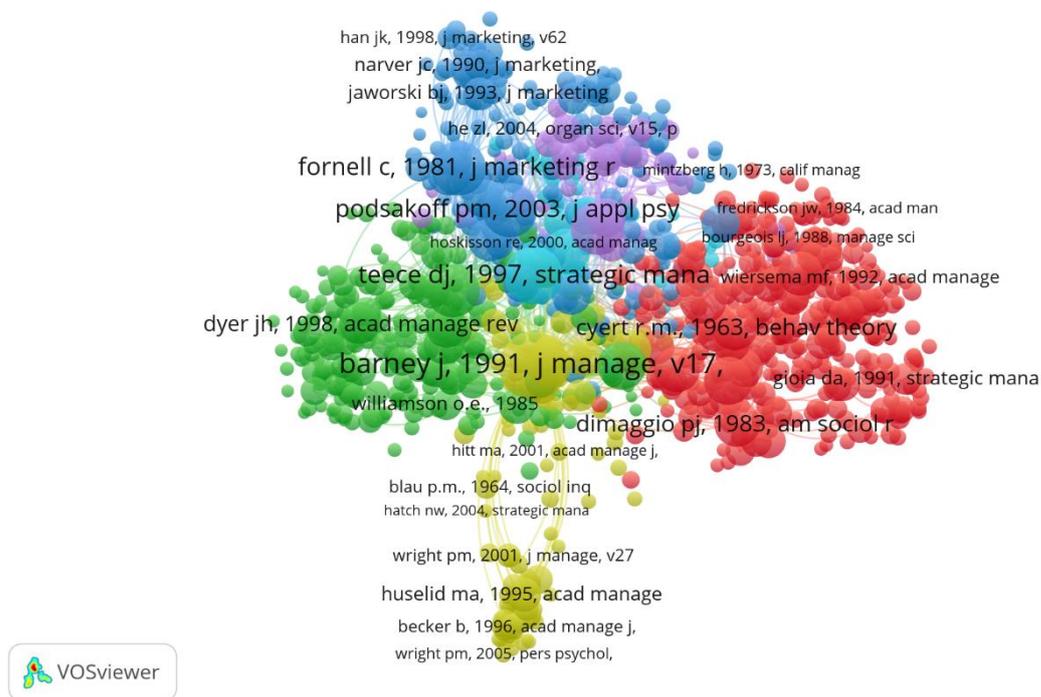
Grácio (2016) escreve que a cocitação existe quando dois documentos são citados de forma conjunta em um terceiro documento, identificando a ligação e a semelhança entre eles baseado na relação estabelecida pelo autor que os cita. Para esta pesquisadora, “ao se medir a força de cocitação entre dois documentos, se evidencia o grau de associação entre pares de documentos, segundo a compreensão da comunidade de autores citantes” (GRÁCIO, 2016, p. 86), e esta rede é gerada e validada pela própria comunidade científica, sem intervenção dos autores, que associam seus conteúdos.

Através dessa rede, é possível efetuar uma análise dos processos de co-citação das publicações, definida como objetivo específico desta pesquisa.

##### ***4.5.1 Rede de Cocitação de Referências Citadas***

Na criação de rede de análise de cocitação tendo como unidade de análise as referências citadas, utilizou-se os padrões do *VOSviewer*, quais sejam: o sistema utiliza método de contagem total, seleciona o número mínimo de 20 (vinte) citações de uma referência citada e informa que das 237.703 referências citadas encontradas, 3.580 atendiam as condições e estabeleciam conexões, e, depois, escolhe a quantidade de referências citadas a serem selecionadas em função da força total de *link*, no valor de 1.000. Excluiu-se da rede a referência que o sistema não capturou o título, compondo assim o total final de 999 registros. A rede gerada possui 6 *clusters*, e dispostos de forma mais segmentada, conseguindo-se identificar a área de delimitação de cada um, conforme apresentado na figura 21.

Figura 21 – Mapa de Rede de Cocitação de Referências Citadas extraído do *VOSviewer* – segmentação da cor por *clusters*



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Na tabela 20 abaixo estão dispostas as 10 (dez) referência citadas com maior força de *link*, e as respectivas quantidades de citações e de força do *link*, e o *cluster*, de acordo com a rede proposta pelo *VOSviewer* para cocitação de referências citadas.

Tabela 20 – Rede de Cocitação de Referências Citadas extraída do *VOSviewer* – Lista das 10 referência citadas com maior força de *link*

Ordem de força de <i>link</i>	Referência citada	Qtd. Citações	Força total do <i>link</i>	Cluster Vinculado
1º	BARNEY, J. (1991)	1.212	25.596	4
2º	TEECE, D. J. (1997)	895	21.534	6
3º	MARCH, J. G. (1991)	775	20.612	5
4º	COHEN, W. M. (1990)	765	20.029	2
5º	PODSAKOFF, P. M. (2003)	794	17.199	3
6º	FORNELL, C. (1981)	791	16.955	3
7º	NELSON, R. (1982)	601	15.215	2
8º	EISENHARDT, K. M (2000)	538	14.692	6
9º	CYERT R. M. (1963)	538	13.756	1
10º	LEVINTHAL, D. A. (1993)	402	12.683	5

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Tem-se, pela tabela 20, a informação de que esta rede apresenta as obras de Cyert (1963) como a referência citada mais cocitada do *cluster* 1; Cohen (1990), do *cluster* 2;



A lista elaborada pelo VOSviewer da rede de cocitação de fontes citadas ordenada pela força total de *links* da rede de citação contendo os 5 primeiros registros está apresentada na tabela 21 adiante. As 3 (três) principais fontes são: *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Journal* e *Academy of Management Review*.

Tabela 21 – Rede de Cocitação de Fontes Citadas extraída do VOSviewer – Lista das 5 fontes com maior força de *link*

<b>Ordem de força de link</b>	<b>Fontes Citadas</b>	<b>Qtd Citações</b>	<b>Qtd Força do Link</b>
<b>1</b>	<i>Strategic Management Journal</i>	40.362	2.938.110
<b>2</b>	<i>Academy of Management Journal</i>	28.928	2.197.328
<b>3</b>	<i>Academy of Management Review</i>	22.674	1.715.386
<b>4</b>	<i>Organization Science</i>	17.903	1.441.022
<b>5</b>	<i>Administrative Science Quarterly</i>	17.675	1.306.677

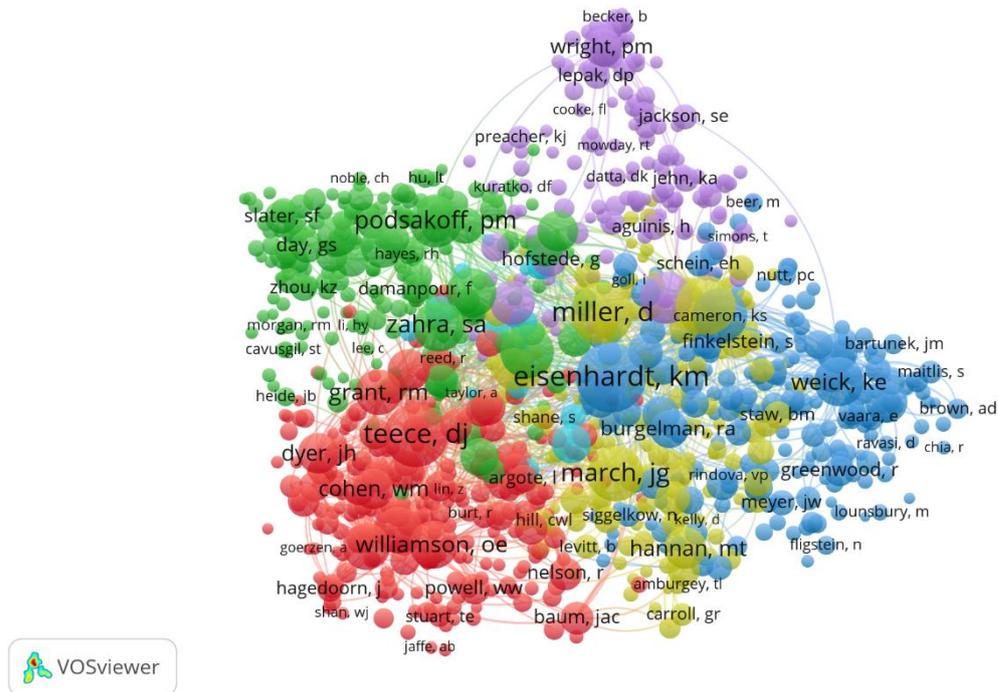
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Todas as revistas da tabela 21 pertencem ao *cluster 3*, identificado na figura 22 pela cor azul. Destaca-se a revista *Strategic Management Journal*, ratificando sua importância na área da Administração Estratégia, agora pelo viés da cocitação.

#### **4.5.3 Rede de Cocitação de Autores Citados**

Na criação de rede de análise de cocitação tendo como unidade de análise os autores citados, utilizou-se os padrões do VOSviewer, quais sejam: o sistema utiliza método de contagem total, seleciona o número mínimo de 20 (vinte) citações de um autor e informa que dos 103.778 autores citados encontrados, 4.761 atendiam as condições e estabeleciam conexões, e, depois, escolhe a quantidade de autores citados a serem selecionadas em função da força total de *link*, no valor de 1.000. A rede gerada possui 6 *clusters*, e o respectivo mapa na figura 23.

Figura 23 – Mapa de Rede de Cocitação de Autores Citados extraído do *VOSviewer* – segmentação da cor por *clusters*



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A disposição dos *clusters* no mapa estão de forma mais segmentada, conseguindo-se identificar uma área predominante para cada um, embora estejam formando um conglomerado. Há vasta rede de links entre os *clusters*.

A distribuição dos 10 autores na rede de cocitação de autores citados com mais força total de *links* está apresentada na tabela 22 adiante.

Tabela 22 – Rede de Cocitação de Autores Citados extraída do *VOSviewer* - Lista dos 10 autores citados com maior força de *link*

Ordem de força de <i>link</i>	Autores Citados	Qtd. Citações	Força total do <i>link</i>	<i>Cluster</i> Vinculado
1º	EISENHARDT, K. M.	2.772	113.772	3
2º	TEECE, D.J.	2.254	99.670	1
3º	MILLER, D.	2.244	99.667	4
4º	HAMBRICK, D. C.	2.058	91.545	4
5º	MARCH, J. G.	1.820	84.318	4
6º	ZAHRA, S. A.	1.445	68.138	2
7º	PODSAKOFF, P. M.	1.527	63.408	2
8º	MINTZBERG, H.	1.726	63.137	3
9º	GULATI, R.	1.283	62.885	1
10º	PFEFFER, J.	1.525	59.822	5

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De acordo com a tabela 22, extrai-se a informação de que esta rede apresenta o autor Teece, D.J. como o autor citado mais cocitado do *cluster* 1; Zahra, S. A., do *cluster* 2; Eisenhardt, K. M., do *cluster* 3; Miller, D., do *cluster* 4; e, Pfeffer, J., do *cluster* 5. O autor citado mais cocitado do *cluster* 6 é Tushman, M. L., com 869 citações, força total de *link* de 41.505. Já os 3 autores citados mais cocitados desta tabela são Eisenhardt, K. M; Miller, D.; e Teece, D.J.

Desta lista, 4 (quatro) autores cocitados tem suas obras na lista da Tabela 20 anterior, de rede de cocitação de referências citadas, são eles: Teece, D. J.; March, J. G.; Podsakoff, P. M. e Eisenhardt, K. M.

E assim, se encerra esta sessão, passando-se, então, às considerações finais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa visou entender o perfil bibliométrico das publicações sobre Administração Estratégica catalogadas na base de dados *Web of Science* de 1945 a 2021.

Para isso, apresentou-se um histórico evolutivo através das décadas acerca do desenvolvimento da administração estratégica bem como explicitou as contribuições mais relevantes do período para a matéria. E através da análise bibliométrica, traçou-se um panorama da área no qual foi possível atingir os objetivos específicos, que foram: analisar os processos de citação e co-citação das publicações; qualificar os principais autores, organizações (revistas) e países; identificar os padrões de colaboração entre autores; estudar a co-ocorrência e o acoplamento bibliográfico existente nessas publicações; e descrever a ocorrência de palavras-chave.

A base de dados da pesquisa, contendo 8.004 registros, foi composta por artigos científicos vinculados aos índices SCI-EXTENDED e SSCI da WOS pelo período de 1945 a 2021, utilizando os metadados “*strategic*” e “*organizational*” no campo “Tópico”, e cujas publicações estivessem atreladas às categorias “*Management*”, “*Business*”, “*Operations Research Management Science*” e “*Economics*”. Pelo método bibliométrico, com auxílio da ferramenta VOSviewer, nesta base de dados foi estudada a co-autoria de autores, organizações e países; a co-ocorrência de todas as palavras-chave, das palavras-chave do autor e das *Keywords Plus* (WOS); a citação de documentos, fontes, autores, organizações e países; os pares bibliográficos de documentos, fontes, autores, organizações e países, e por fim, a cocitação de referências citadas, de fontes citadas e de autores citados.

A análise da rede de citação favorece uma melhor compreensão da estrutura intelectual de uma área de pesquisa, suas correntes teóricas e metodológicas, funcionando como um indicador objetivo da interlocução teórico-conceitual entre autores, sem aprofundamento acerca da natureza dessa conexão. Pela análise de citação de documentos, a publicação mais citada é de LEVINTHAL (1993); pela análise citação de fontes, a revista mais relevante da área é a *Strategic Management Journal*; pela análise citação de autores, é K. M. Eisenhardt o autor mais citado; pela análise de citação de organizações, é a instituição Stanford Univ.; e pela análise de citação de países, tem-se os EUA como país de origem das publicações mais citadas, mas convém destacar a contribuição da China também.

A análise da rede de coautoria auxilia a identificação do comportamento colaborativo existente entre os autores. A rede criada de coautoria de autores indicou que o principal autor coautor desta rede é D. J. Ketchen Jr.; indicou também que o comportamento

das coautorias acontece entre pesquisadores mais e menos experientes na área de pesquisa. A principal organização coautora é a *Erasmus Univ.*; e o país com mais coautores desta rede é os EUA.

A análise da rede dos pares bibliográficos possibilita mensurar a proximidade temática, teórico, metodológica ou outra entre os documentos pela existência de referências em comum. Pela análise da rede criada de pares bibliográficos de documentos, a publicação que mais possui pares bibliográficos compartilhados é REES (2010); de pares bibliográficos de fontes, a revista com mais acoplamento bibliográfico nesta rede é a *Strategic Management Journal*; de pares bibliográficos de autores, o que mais possuem pares bibliográficos nesta rede é o autor S. Elbanna; de pares bibliográficos de organizações, é a instituição Erasmus Univ.; e de pares bibliográficos de países, tem-se os EUA.

A análise da rede de co-ocorrência viabiliza o mapeamento da área pelas palavras obtidas dos documentos. Pela análise da rede de co-ocorrência de todas as palavras-chave, identifica-se que as principais palavras-chave para esta rede são Performance, Gestão e Inovação; da rede de co-ocorrência de palavras chaves de autor, são Inovação, Performance, Mudança Organizacional; e da rede de co-ocorrência de *KeyWords Plus* (WOS), são Performance, Gestão e Inovação.

A análise da rede de cocitação mede o nível de associação entre dois documentos, pela indicação da comunidade de autores citantes. Pela análise da rede de cocitação das referências citadas, BARNEY (1991) é a principal; da rede de cocitação das fontes citadas, é a revista *Strategic Management Journal*; e da rede de cocitação dos autores citados tem-se D. J. Teece.

As limitações desta pesquisa estão centradas na amostra e no método. A amostra se restringiu à 2 (duas) palavras-chave, “*strategic*” e “*organization*”, aos artigos, à 2 (dois) índices, SSCI e SCI-EXPANDED, e à 4 (quatro) categorias da WOS, “*Management*”, “*Business*”, “*Operations Research Management Science*” e “*Economics*”; e o método é quantitativo, cuja análise é estatística descritiva.

Como sugestão para complemento desta pesquisa, indica-se a realização de análise qualitativa dos dados levantados desta rede, como a análise de conteúdo das publicações mais recentes com o objetivo de identificar o sentido do desenvolvimento das pesquisas. Sugere-se ainda realizar análise comparativa deste estudo com as análises dos metadados excluídos desta pesquisa ou com a retirada das restrições por categorias.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C. C.; GRÁCIO, M. C. C. Impacto dos periódicos brasileiros na área de Ciências Sociais: um estudo comparativo entre as bases Scopus e SciELO. *In: XVII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação*, 2016, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/123456789/3566>. Acesso em: 18 oct. 2021.
- ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. S. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte. **Gestão & Sustentabilidade**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 38-56, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/9780/7396>. Acesso em: 02 nov. 2021.
- ALMEIDA, M. F. L. de; MELO, M. Â. C de. Gestão da tecnologia e aprendizagem organizacional: evolução das práticas de uma empresa brasileira de energia na direção do desenvolvimento sustentável. **Parcerias Estratégicas**, Brasília-DF, v. 15, n. 30, p. 279-296, jan. / jun. 2010. Disponível em: [http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias\\_estrategicas/article/view/389](http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias_estrategicas/article/view/389). Acesso em: 06 nov. 2021.
- ALMEIDA, P. M. M. DE; PINHO, S. R. DE M. A atratividade da firma no ambiente empresarial simulado e as cinco forças de Porter. **Lagos**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 4-11, 11 jun. 2020. DOI: <https://doi.org/10.20401/lagos.11.1.345>. Disponível em: <https://www.lagos.vr.uff.br/index.php/lagos/article/view/345/228>. Acesso em: 13 nov. 2021
- ALVES, C. F. de S. Morosidade da Justiça: Atores e Fatores a Considerar. Uma Análise Organizacional. **Anais...** Encontro de Administração da Justiça – EnAJUS, Ensaio, [?], p.1-10, set. 2020. ISSN 2674-8401. Disponível em: <http://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2020/sessao-02/1-morosidade-da-justica-a-atores-e-fatores-a-considerar-uma-analise-organizacional.pdf>. Acesso em 29 oct. 2021.
- ALVES, F. B. **A Indústria De Construção Naval Competitiva Chinesa E A Vantagem Competitiva Nacional**: uma análise a luz do Diamante de Porter. 2020. 63p. Dissertação. Orient. Alexandre Tito dos Santos Xavier, CMG (RM1) e Luiz Eduardo Cetrin Maciel, CF. Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: [https://www.marinha.mil.br/egn/sites/www.marinha.mil.br/egn/files/CEMOS\\_082\\_MONO\\_C\\_C\\_CA\\_FELIPE%20ALVES.pdf](https://www.marinha.mil.br/egn/sites/www.marinha.mil.br/egn/files/CEMOS_082_MONO_C_C_CA_FELIPE%20ALVES.pdf). Acesso em: 27 nov. 2021.
- ANDRIONI, F. S. O passado como metáfora, exemplos para o futuro: os casos de Herman Kahn, nos anos 1947 a 1970, e David Staley, no século XXI. **Intelligere**, [S. l.], n. 6, p. 110-131, 2018. DOI: 10.11606/issn.2447-9020.intelligere.2018.154031. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revistaintelligere/article/view/154031/150597>. Acesso em: 27 oct. 2021.
- ANTONIALLI, F.; VERONEZE, R. B.; CAVAZZA, B. H.; GANDIA, R. M.; FERREIRA, C. de A.; ANTONIALLI, L. M. Estratégia Organizacional: Um Estudo Histórico e Bibliométrico. **Espacios**, [S. l.], v.38, n.17, p.?, 2017. ISSN 0798 1015. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p35.pdf>. Acesso em: 20 oct. 2021.
- ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan. / jun. 2006. Disponível em:

<https://www.seer.ufrgs.br/emquestao/article/view/16>. Acesso em: 06 jan. 2022.

AZEVEDO, M. B. Cultura e Estratégia. **Ideias em Destaque**, INCAER, [s. l.], v. 54, n. 1, p. 12-22, jan. 2020. Disponível em: [https://www2.fab.mil.br/incaer/images/eventgaller/y/instituto/Ideias/Textos/ideias\\_54.pdf#page=12](https://www2.fab.mil.br/incaer/images/eventgaller/y/instituto/Ideias/Textos/ideias_54.pdf#page=12). Acesso em : 23 oct. 2021.

BARÃO JR., G. A.; SOARES, N. M. Obsolescência Programada: Produtos Com Hora Marcada Para Morrer. **Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 648-660, 2020. DOI: 10.31510/infav17i1.784. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/784/503>. Acesso em: 26 oct. 2021.

BARCZAK, B.; KAFEL, T.; MAGLIOCCA, P. Network approaches and strategic management: Exploration opportunities and new trends. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 7-35, 2021. DOI: <https://doi.org/10.7341/20211731>. Disponível em: [https://jemi.edu.pl/uploadedFiles/file/all-issues/vol17/issue3/JEMI\\_Vol17\\_Issue3\\_2021\\_Article1.pdf](https://jemi.edu.pl/uploadedFiles/file/all-issues/vol17/issue3/JEMI_Vol17_Issue3_2021_Article1.pdf). Acesso em: 01 jan. 2022.

BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT JR., M. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? **Journal of Management**, [S. l.], v. 37, n. 5, p. 1299-1315, set. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>. Acesso em: 01 jan. 2022.

BARRETO, M. N.; NUNES, C. P. Sobre métricas e indexação: algumas aproximações da Revista Práxis Educacional no Google Acadêmico. **Práticas Educativas, Memórias e Oralidades - Rev. Pemo**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. e314418, 2020. DOI: 10.47149/pemo.v3i1.4418. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/revpemo/article/view/4418>. Acesso em: 23 out. 2021.

BCG (org.). **A história do Boston Consulting Group**. Disponível em: <https://www.bcg.com/pt-br/about/our-history/default>. Acesso em: 03 nov. 2021.

BELLA, R. L. F.; GUTIERREZ, R. H. Bibliometria Aplicada A Livros: Uma Contribuição À Disciplina De Gestão Estratégica De Negócios. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. B1-B1, 2015. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/rpep/article/view/36058/20831>. Acesso em: 18 oct. 2021.

BIRKLE, C; PENDLEBURY, D. A.; SCHNELL, J.; ADAMS, J. Web of Science as a data source for research on scientific and scholarly activity. **Quantitative Science Studies**, [s. l.], v.1, n. 1, p. 363–376, 2020. Disponível em: [https://doi.org/10.1162/qss\\_a\\_00018](https://doi.org/10.1162/qss_a_00018). Acesso em: 23 oct. 2021.

BORGES, E. M. R. **A formulação de estratégia considerando as diversas escolas do pensamento humano**. 2021. 105 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Orient. Prof. Luiz Gonzaga de Souza, Dr. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/222064>. Acesso em: 02 nov. 2021.

CALDEIRA, A.; GODOY, A. S. Barreiras e incentivos à aprendizagem organizacional: um estudo de caso. **REGE-Revista De Gestão**, [S. l.], v. 18, n. 4, p. 513-530, out./dez. 2011. DOI: <https://doi.org/10.5700/rege438>. ISSN 1809-2276. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616303940/pdf?md5=c85cc0c05a>

7c175e6f10c834f3391b60&pid=1-s2.0-S1809227616303940-main.pdf Acesso em: 13 nov. 2021.

CAMARGO, M. A. de; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. Ensaio. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, jan./mar. 2003. Disponível em: <http://35.238.111.86:8080/xmlui/handle/123456789/16>. Acesso em: 14 oct. 2021.

CAMPOS, D. G. R. **Estudo do valor em estratégia em ambientes de incubação de empresas**. 2021. 42 f. Monografia (Graduação em Administração) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2021. Disponível em: <http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/2977>. Acesso em: 02 nov. 2021.

CLARIVATE (org). **Web Of Science Help**. 2021. Disponível em: <http://webofscience.help.clarivate.com/en-us/Content/analyze-results.html>. Acesso em: 09 jan. 2022.

COELHO, Gabriel Nilson. Balanced Scorecard: Uma análise bibliométrica com base na Web of Science de 1992-2017. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 8, n. 15, 2019. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/27467>. Acesso em: 09 jan. 2022.

CORDEIRO, W. M. Burocracia na construção da Administração Pública do século XXI: uma reflexão teórica. In: 4º Encontro Brasileiro de Administração Pública, A construção da Administração Pública do Século XXI, João Pessoa, PB, 24-25 mai. 2017. **Anais [...]**. João Pessoa: 2017, p. 801-834. Disponível em: <http://150.165.254.38/ebap/contents/documentos/0851-867-burocracia-na-construcao-da.pdf>. Acesso em: 30 oct. 2021.

DANIEL, L. de A. L. **Business intelligence como fator para vantagem competitiva**. Dissertação. Orient.: Winnie Picoto, Dra. Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2020. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/20792/1/DM-LALD-2020.pdf>. Acesso em: 05 dez.2021.

DAROS, R. P. O pensamento estratégico em Sun Tzu, Maquiavel, Clausewitz e Marlos Matus. **Gavagai: Revista Interdisciplinar de Humanidades**. Erechin, v. 4, n. 2, p. 83-102, jul. / dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/GAVAGAI/article/view/9083>. Acesso em: 23 oct. 2021.

DIAS, R. P. C. **Estratégias de desenvolvimento para o sucesso. Estudo de caso: TAP AIR Portugal**. Orient. Prof. David David Pascoal Rosado, Dr. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial). Universidade Europeia, Lisboa, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/23188>. Acesso em: 02 nov. 2021.

ESCRIVÃO FILHO, E. **Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional**. 2006, 173 p. Tese (Livre-Docência em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia São Carlos – USP, São Carlos, 2006. Disponível em: [https://teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/18/tde-11032016-113539/publico//Tese\\_EscrivaoFilho\\_Edmundo.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/18/tde-11032016-113539/publico//Tese_EscrivaoFilho_Edmundo.pdf). Acesso em: 13 nov. 2021.

ESCRIVÃO, G.; SILVA, S. L. Teoria da criação do conhecimento de NONAKA: Aplicação e limitações em outros contextos organizacionais. In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2011. Belo Horizonte. **Anais eletrônicos [...]** Rio de Janeiro: Editora da Abepro, 2011. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/150138967.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2021.

FERREIRA, F. L.; SILVEIRA, A. O.; GONÇALVES, C.A. Considerações sobre as teorias X-Based View. In: XXI SEMEAD - Seminários em Administração, 2018. **Anais eletrônicos [...]** São Paulo: FEA USP, 2018. Disponível em: [https://login.semead.com.br/21semead/anais/resumo.php?cod\\_trabalho=589](https://login.semead.com.br/21semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=589). Acesso em: 05 dez. 2021.

FERREIRA, J. J. M.; FERNANDES, C. I.; RATTEN, V. A co-citation bibliometric analysis of strategic management research. **Scientometrics**, [s. l.], v. 109, p.1–32, 2016. Disponível em: <https://doi-org.ez11.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s11192-016-2008-0>. Acesso em: 18 oct. 2021.

FREGA, J. R.; LEMOS, I. S.; SOUZA, A.; KATO, H. T. Revisitando Chandler: o sistema de informações de custos também segue a estratégia?. **REBRAE**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 168-183, Curitiba, mai./ ago. 2008. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/REBRAE/article/view/13346>. Acesso em: 27 oct. 2021

FUENTES, F. F. E. **Metodologia para inovação da gestão de manutenção industrial**. 208 p. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica). Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: [https://nedip.ufsc.br/uploads/file/tese\\_fuentes.pdf](https://nedip.ufsc.br/uploads/file/tese_fuentes.pdf). Acesso em: 05 dez. 2021.

GLÓRIA JÚNIOR, I.; MORAIS, M. de O. A Análise das Interações no Uso da Abordagem Canvas: Conflitos Entre o Previsto e o Realizado. **Journal of Technology & Information**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2021. Disponível em: <https://jtni.com.br/index.php/JTnI/article/view/16>. Acesso em: 1 jan. 2022.

GRÁCIO, M. C. C. Acoplamento bibliográfico e análise de cocitação: revisão teórico-conceitual. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, [S. l.], v. 21, n. 47, p. 82-99, 2016. DOI: 10.5007/1518-2924.2016v21n47p82. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2016v21n47p82>. Acesso em: 29 jan. 2022.

GRÁCIO, M. C. C. **Análise de citação**. In: Análises relacionais de citação para a identificação de domínios científicos: uma aplicação no campo dos Estudos Métricos da Informação no Brasil [online]. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2020, p. 77-113. ISBN: 978-65-86546-12-5. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/tx83k/pdf/gracio-9786586546125-03.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2022.

GRÁCIO, M. C. C. Colaboração científica: indicadores relacionais de coautoria. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, [S. l.], v. 12, n. 2, 2018. DOI: 10.36311/1981-1640.2018.v12n2.04.p24. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/7976>. Acesso em: 28 jan. 2022.

GUERRAS-MARTÍN, L. Á.; MADHOK, A.; MONTORO-SÁNCHEZ, Á. The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. **BRQ Business**

**Research Quarterly**, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 69-76, 2014. DOI:10.1016/j.brq.2014.03.001. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1016/j.brq.2014.03.001>. Acesso em: 11 dez. 2021.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **O essencial da administração estratégica: casos reais e aplicação prática da teoria**. Orig. *Essential of Strategic Management*, Third Edition, 3 ed. Trad. Galindo, R. W. 1 ed. E-book. São Paulo: Saraiva, 2013.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; WAN, W.; YOU, D. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of Management**, [S. l.], v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149206399000082>. Acesso em: 04 dez. 2021.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; SIRMON, D. G. A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. **Journal of management**, [S. l.], v. 29, n. 6, p. 963-989, 2003. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2). Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN\\_ID1342534\\_code732672.pdf?abstractid=1342534&mirid=1&type=2](https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID1342534_code732672.pdf?abstractid=1342534&mirid=1&type=2). Acesso em: 11 dez. 2021.

JUSSANI, A. C.; KRAKAUER, P. V. de C.; POLO, E. F.. Reflexões sobre a estratégia do oceano azul: uma comparação com as estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 17-37, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/3178>. Acesso em: 12 dez. 2021.

KOSH, O.; Szarucki, M. An Overview of 25 Years of European Scientific Collaboration in the Field of Strategic Management: A Bibliometric Analysis. **European Management Review**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 51-69, mar. 2021, eISSN: 1740-4762 DOI: 10.1111/emre.12401. Disponível em: <https://10.1111/emre.12401>. Acesso em: 18 oct. 2021.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of international business studies**, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8400071>. Acesso em: 11 dez. 2021.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A Importância Da Visão Baseada Em Recursos Na Explicação Da Vantagem Competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, p. 63-87, 2006. Disponível em: <https://biblat.unam.mx/hevila/RevistadeeconomiaMackenzie/2006/vol4/no4/4.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2022.

MACEDO, M. A.; MIGUEL, P. A. C.; CASAROTTO FILHO, N. A caracterização do design thinking como um modelo de inovação. **RAI Revista de Administração e Inovação**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 157-182, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916300961>. Acesso em: 01 jan. 2022.

MACHADO JR., C.; SOUZA, M. T. S.; PARISOTTO, I. R. S.; PALMISANO, A. As leis da bibliometria em diferentes bases de dados científicos. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v.18, n.44, abr. 2016. eISSN: 2175-8877. DOI:10.5007/2175-8077.2016v18n44p111. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article>

/view/2175-8077.2016v18n44p111.Acesso em: 23 oct. 2021

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: Qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 278-298, set. / out. / nov. / dez 2011. ISSN 1516-6503. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/296>. Acesso em: 14 nov. 2021.

MARTINS, E. A. A. **Estratégias de inovação para o desenvolvimento de mercados: um estudo em startups**. 2018, 103 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2018. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/3745/5/EROS%20AUGUSTO%20ASTURIAN%20MARTINS.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2021.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, Á. A. B. Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las?. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, Edição Especial, p. 41-64, 2014. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/L9ZB6rBCFZ5jgqxd3hVWY6L/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 dez 2021.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. (Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management, 1998). Trad. Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, L. L. de; KAFURE, I. Bibliometria e ciência de dados: um exemplo de busca e análise de dados da Web of Science (WoS). **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 18, n. 00, p. e020016, 2020. DOI: 10.20396/rdbci.v19i0.8658521. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8658521/22556>. Acesso em: 18 oct. 2021.

MOREIRA, J. G. da F. **Definição de uma estratégia para adoção de recomendações de proposta comercial no setor das telecomunicações**. Dissertação (Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão) Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto, Lisboa, 2017. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/105223/2/199522.pdf>. Acesso em: 26 oct. 2021.

MOREIRA, P. S. da C.; GUIMARÃES, A. J. R.; TSUNODA, D. F. Qual ferramenta bibliométrica escolher? um estudo comparativo entre softwares. **P2P E INOVAÇÃO**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 140–158, 2020. DOI: 10.21721/p2p.2020v6n2.p140-158. Disponível em: <http://revista.ibict.br/p2p/article/view/5098>. Acesso em: 9 jan. 2022.

NEIS, D. F.; PEREIRA, M. F.; MACCARI, E. A. Processo de Planejamento Estratégico e Estrutura Organizacional: Impactos, Confluências e Similaridades. **BBR - Brazilian Business Review**, [S. l.], v. 14, n. 5, p. 479-492, set./out. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.2>. Acesso em: 27 oct. 2021.

OLIVEIRA, A. L. M. **Administração estratégica em organizações filantrópicas: um estudo de caso em um hospital beneficente**. Orient.: Bernadete de Lourdes Marinho, Dr. 2012, 115 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo (USP), São Paulo,

2013. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-25032013-172507/pt-br.php>. Acesso em: 13 nov. 2021.

OLIVEIRA, B. A. de; FREITAS, M. A inovação e o empreendedorismo. **Seminário de Tecnologia Gestão e Educação**, Porto Alegre, v.3, n. 1, 24 mai. 2021. ISSN2675-1623. Disponível em: <http://raam.alcidesmaya.edu.br/index.php/SGTE/article/view/317/309>. Acesso em: 26 oct. 2021.

OLIVEIRA, M. A. M.; MORAES, R. O. de; MARÇAL, A. dos S. V. Pequenos e Médios Empresários Contábeis: Por que (não) Resistir à Mudança? À luz de Kurt Lewin. *In: XIX USP Internacional Conference in Accounting*, São Paulo, 24-26 jul. 2019. **Anais [...]**. São Paulo: 2019. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/19UspInternational/ArtigosDownload/1773.pdf>. Acesso em 26 oct. 2021.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011. Disponível em: [https://www.academia.edu/download/52313331/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://www.academia.edu/download/52313331/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf). Acesso em: 05 jan. 2022.

OLIVEIRA, S. L. de; COSTA, L. O.; OLIVEIRA, J. L. R de. Análise de portfólio do setor automotivo de SUVs. **Produção Online**, Florianópolis, SC, v. 19, n. 2, p. 377-407, 2019. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/2787/1780>. Acesso em: 04 nov. 2021

PARENTE, Herbert Bezerra. **Modelo de planejamento estratégico de marketing baseado em métodos ágeis**. 2021. 107 f. Dissertação (Programa Stricto Sensu em Comunicação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2021. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/bitstream/tede/2806/2/HerbertBezerraParenteDissertacao2021.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2021.

PEREIRA, R. S.; SANTOS, I. C.; OLIVEIRA, K. D. S.; LEÃO, N. C. A. Metanálise como instrumento de pesquisa: Uma revisão sistemática dos estudos bibliométricos em Administração. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 20, n. 5, p. 1-33, 2019, Gestão Humana e Social. DOI:10.1590/1678-6971/eRAMG190186. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190186>. Acesso em 23 oct. 2021.

PERES JR, M. R.; PEREIRA, J. R. Abordagens teóricas da Gestão Social: uma análise de citações exploratória. **Cadernos EBAPE.BR** [online]. 2014, v. 12, n. 2 pp. 221-236. Epub 14 Jul 2014. ISSN 1679-3951. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-39519079>. Acesso em: 18 oct. 2021.

PINHEIRO, R. J. D. **Análise bibliométrica da produção científica do CCS: a memória científica da Universidade Federal do Ceará**. Orient.: Profa. Dra. Virgínia Bentes Pinto. Monografia (Bacharel em Biblioteconomia), Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, p. 80, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/26917>. Acesso em: 06 jan. 2022.

PINTO, R. F.; GUERRAZZI, L. de C.; SERRA, B. de C.; KNISS, C. T. A. A Pesquisa em Administração Estratégica: Um Estudo Bibliométrico em Periódicos Internacionais de Estratégia no Período de 2008 a 2013. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. São Paulo;

v. 15, n. 2, p. 22 - 37, abr - jun. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/ijsm.v15i2.2334>. Acesso em: 18 oct. 2021.

PLOYHART, R.E.; NYBERG, A. J.; REILLY, G.; MALTARICH, M. A. Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources! **Journal of Management**, [S. l.], v. 40, n. 2, p. 371-398, 2014. DOI:10.1177/0149206313512152. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206313512152>. Acesso em: 01 jan. 2022.

PORTER, M. E. From competitive advantage to corporate strategy. In: Readings in strategic management. **Harvard Business Review**, Palgrave, London, p. 234-255, 1989. Disponível em: <https://hbr.org/1987/05/from-competitive-advantage-to-corporate-strategy>. Acesso em 27 nov. 2021

PRIEM R. L.; LI S., CARR J. C. Insights and New Directions from Demand-Side Approaches to Technology Innovation, Entrepreneurship, and Strategic Management Research. **Journal of Management**, [S. l.], v. 38, n. 1, p. 346-374, 2012. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206311429614>. Acesso em: 01 jan. 2022.

RIBEIRO, L. D. R.; FERNANDES, A.; PERPÉTUO, F. C.; SANTOS, L. S. D.; STOROPOLI, J. E. Strategic Leadership: Top Executives and their Effects on Organizations - Uma Resenha Crítica de Finkelstein e Hambrick. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 146-158, 2018. DOI: 10.5585/ijsm.v17i4.2701. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/51422>. Acesso em: 05 dez. 2021.

RIBEIRO, H. C. M. Bibliometria: quinze anos de análise da produção acadêmica em periódicos brasileiros. **Biblios**, Pittsburgh, n. 69, p. 1-20, oct. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.5195/biblios.2017.393>. Disponível em: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S156247302017000400001&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S156247302017000400001&lng=es&nrm=iso). Acesso em: 18 oct. 2021.

ROBERTS, P. W.; DOWLING, G. R. Corporate reputation and sustained superior financial performance. **Strategic management journal**, [S. l.], v. 23, n. 12, p. 1077-1093, 2002. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.274>. Acesso em: 12 dez. 2021.

RODRIGUES, I; BARBIERI, J. C. A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 42, n. 6, p. 1069-1094, 2008. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000600003&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000600003&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em: 12 dez. 2021.

ROCHA, S. G. M. **Estudo bibliométrico das monografias do curso de Biblioteconomia da Universidade de Brasília**. Monografia (Bacharel em Biblioteconomia) - Faculdade de Ciências da Informação, Universidade de Brasília. Brasília, p. 91, 2016. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/17651>. Acesso em: 06 jan. 2022.

SANCHES, P. L. B.; MACHADO, A. G. C. Estratégias de inovação sob a perspectiva da Resourced-Based View: análise e evidências em empresas de base tecnológica. **Gestão & Produção**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 125-141, mar. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2014005000005>. Acesso em 27 nov. 2021.

SANTOS, E. V. **Gestão estratégica de pessoas no contexto universitário: uma análise do modelo proposto no Plano de Desenvolvimento Institucional / UFBA (2018-2022) e os seus impactos nas práticas de gestão de pessoas da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP/UFBA)**. Dissertação (Mestrado Profissional - NPGA). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/29236>. Acesso em: 25 oct. 2021.

SANTOS, J. DA S. **Aspectos competitivos em microempresas do ramo de drogarias: as estratégias utilizadas para sobrevivência e manutenção no mercado**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Faculdade Maria Milza, Governador Mangabeira, 2018. Disponível em: <http://131.0.244.66:8082/jspui/handle/123456789/656>. Acesso em: 04 nov. 2021.

SAYÃO, L. F. Bases de dados: a metáfora científica. **Ciência da Informação**, [S. l.], v. 25, n. 3, 1996. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/629>. Acesso em: 6 oct. 2021.

SERRA, F. R.; FERREIRA, M. P.; ALMEIDA, M. I. R.; VANZ, S. A. S. A pesquisa em administração estratégica nos primeiros anos do século XXI: um estudo bibliométrico de citação e cocitação no Strategic Management Journal entre 2001 e 2007. **Revista Eletrônica Estratégia de Negócios**, Florianópolis, v.5, n.2, p. 257-274, mai./ago.2012. ISSN 1984-3372. Disponível em: <http://35.238.111.86:8080/jspui/handle/123456789/15>. Acesso em: 6 oct. 2021.

SCHERER, F. de V.; CATTANI, A.; SILVA, T. L. K. da. O uso da análise SWOT na seleção de técnicas para inserção do usuário no processo de projeto. **Design e Tecnologia**, [S. l.], v. 10, n. 20, p. 11-21, 30 jun. 2020. DOI 10.23972/det2020iss20pp11-21. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/det/index.php/det/article/view/552/287>. Acesso em: 02 nov 2021.

SILVA, L. E. P. de C. Estratégia empresarial e estrutura organizacional sob a ótica mercadológica. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 25, p. 35-51, 1985. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/KYXBz8XwgS96LD3CRbqn3QH/?lang=pt>. Acesso em: 29 oct. 2021.

SILVA, M. R. da; HAYASHI, C. R. M.; HAYASHI, M. C. P. I. Análise bibliométrica e cientométrica: desafios para especialistas que atuam no campo. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 110-129, 2011. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v2i1p110-129. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/42337>. Acesso em: 6 jan. 2022.

SOUSA, J. C.; DIAS, P. H. R. C. Integração do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 19, n. 47, p. 29-44, abr. 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2735/273551593003.pdf>. Acesso em: 27 oct. 2021

STEFANO, S. R.; ALBERTON, A. Alinhamento entre estratégia da organização e competências para sustentabilidade: proposição de um modelo para análise. **Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, [S. l.], v. 16, n.4, Out./Dez. 2018. DOI: 10.5935/2177-4153.20180032. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/5272>. Acesso em: 02 nov.

2021.

TAVARES, R. da S. C. R.; KAMIMURA, Q. P.; ARAÚJO, E. A. S. de. Análise da produção científica de artigos sobre gestão Estratégica: um estudo bibliométrico. **Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia**, [S. l.], v. 8, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/60614795.pdf>. Acesso em: 18 oct. 2021.

VALENTE, D. L.; BRASIL, C. V. de M. Análise de ferramentas administrativas para o planejamento estratégico. **FESPPR Publica**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 13, 2019. ISSN: 2527-077X. Disponível em: <http://publica.fesppr.br/index.php/publica/article/download/162/74>. Acesso em: 02 nov. 2021.

VASCONCELOS, F. C. de; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, [S. l.], Estratégia, v. 44, n. 2, p. 51-63, jun. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000200006>. Acesso em: 07 nov. 2021.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de empresas - RAE**, [S. l.], Organização, Recursos Humanos e Planejamento, v. 40, n. 4, p. 20-37, dez. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/era/a/MN7C5t7BLHf8vLvdjqm3sLj/?lang=pt>. Acesso em: 29 oct. 2021.

VAZ, J. V. Administração estratégica - um estudo de caso baseado na Apple. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 9, p. 1-18, 2020. ISSN 2525-3409, DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i9.7137>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/7137/6489>. Acesso em: 11 nov. 2021.

VIEIRA, C. H. **Sinergia entre planejamento estratégico e força de vendas**. Monografia (Pós-graduação Lato Sensu Pós-graduação MBA em Comunicação e Estratégias de Marketing: foco no relacionamento com o cliente). Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC: Santa Catarina, 2015. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/4009>. Acesso em: 07 nov. 2021

VISSER, M.; VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. Large-scale comparison of bibliographic data sources: Scopus, Web of Science, Dimensions, Crossref, and Microsoft Academic. **Quantitative Science Studies**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 20-41, 2021. DOI: [https://doi.org/10.1162/qss\\_a\\_00112](https://doi.org/10.1162/qss_a_00112). Disponível em: <https://direct.mit.edu/qss/article-abstract/2/1/20/97574>. Acesso em: 23 oct. 2021.

WEBBER, C. DA C.; NUNES, F. P.; GUIMARÃES, J. C. F. The strategic positioning as determining of the future of a furniture industry: education case. **Revista Produção e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 1-13, set. / dez. 2016. DOI: <https://doi.org/10.32358/rpd.2016.v2.122>. Disponível em: <https://revistas.cefet-rj.br/index.php/producaoedesenvolvimento/article/view/e122/149>. Acesso em: 11 nov. 2021.

WINCKLER, N. C.; MOLINARI, G. T. Competição, colaboração, cooperação e cooptação: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. **ADMpg Gestão Estratégica**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 1-12, 2011. Disponível em: [https://www.academia.edu/download/37363021/B3\\_-\\_Artigo\\_revista\\_ADMPG\\_-\\_2011.PDF](https://www.academia.edu/download/37363021/B3_-_Artigo_revista_ADMPG_-_2011.PDF). Acesso em:

28 nov. 2021.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of management**, [S. l.], v. 27, n. 6, p. 701-721, 2001. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920630102700607>. Acesso em: 11 dez. 2021.

WU, S.; MELNYK, S.; FLYNN, B. Operational Capabilities: The Secret Ingredient. **Decision Sciences**, [S. l.], v. 41, n.4, p. 721 – 754, nov. 2010. Disponível em: <https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/17285/Flynn%20Operational.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 01 jan. 2022.

ZAHRA, S. A.; IRELAND, R. D.; HITT, M. A. International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. **Academy of Management journal**, [S. l.], v. 43, n. 5, p. 925-950, 2000. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/1556420>. Acesso em: 11 dez. 2021.