

Área temática: Estratégia em Organizações

O perfil da produção científica sobre o processo de formação de estratégia nos principais periódicos de administração brasileiros, no período de 2000 a 2009.

AUTORES

DÉBORA GOMES MACHADO

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU

debora_furg@yahoo.com.br

ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA

Universidade Regional de Blumenau

rlavarda@furb.br

CARLOS EDUARDO FACIN LAVARDA

Universidade Regional de Blumenau

clavarda@furb.br

RESUMO

A volatilidade e complexidade dos negócios têm exigido, de seus gestores, estratégias inovadoras, criativas e de valor, para aplicação imediata frente aos diversos fatores que as organizações têm de enfrentar. O meio acadêmico busca contribuir neste contexto, com o devido aporte teórico para fornecer possíveis soluções para distintas questões que surgem na rotina empresarial. Neste ínterim, entre a prática organizacional e o meio acadêmico, o foco central deste estudo foi identificar como está caracterizada a produção científica sobre o processo de formação da estratégia, nos principais periódicos de administração brasileiros, no período de 2000 a 2009. A pesquisa, de cunho quantitativo, foi exploratória, descritiva, documental e bibliométrica. O objeto de estudo se constituiu de 205 artigos, publicados nos periódicos: BAR, BASE, BBR, EBAPE, RAC, RAE, RAM, RAUSP, READ, selecionados pela raiz “strateg” no título. A análise de conteúdo se deteve em nove artigos sobre a formação da estratégia e os resultados demonstram que: os temas tratados são diversos; Henry Mintzberg é o autor seminal; os procedimentos metodológicos utilizados carecem de aprofundamento, no sentido da caracterização das pesquisas; as referências internacionais tiveram mais de 50% das ocorrências; os livros e artigos de periódicos foram utilizados de forma expressiva nos estudos analisados.

Palavras-chave: Formação de estratégia. Pesquisa bibliométrica. Produção científica.

ABSTRACT

The volatility and complexity of business have been demanding of their managers, innovative creative and added value strategies, for immediate application to face organizations several factors. The academic field aims to contribute in this context with the theoretical tools to provide possible solutions to several questions that arise in business routine. Meanwhile, between organizational practice and academic field, the central focus of this study was to determine how it is characterized scientific production about strategy formation process of in the major Brazilian management journals considering the period of 2000 to 2009. The research was quantitative, exploratory, descriptive, documentary and bibliometric. The study

object consisted of 205 articles published in the journals: BAR, BASE, BBR, EBAPE, RAC, RAE, RAM, RAUSP, READ, selected by the root "strateg" in the title. Content analysis was deeper in nine articles on strategy formation and the results show that: the topics covered are diverse, Henry Mintzberg was the seminal author, the methodological procedures used lack depth, towards the characterization of the research, the international benchmarks had more than 50% of cases; books and journal articles were used significantly in the studies analyzed.

Keywords: Strategy Formation. Bibliometric survey. Scientific production.

1. INTRODUÇÃO

Diversos estudos sobre estratégia têm sido difundidos no meio científico, dentre esses se destacam alguns na área de formulação de estratégia, tais como: o estudo de caso de Wilk (2001) sobre o uso da abordagem *Resourced Based View*, na formulação de estratégias no setor vitivinícola da serra gaúcha, por meio da elaboração e análise de mapas cognitivos. Também as reflexões propostas por Stefano (2001) na pesquisa sobre estilos cognitivos e a formação de estratégias; o ensaio teórico de Hernandez (2003) que buscou analisar a transformação dos processos de formação de estratégia com relação à evolução da organização.

O estudo de caso de Wright e Giovinazzo (2004) sobre o crescimento sustentável da indústria de plásticos criando estratégias de ação, por meio de entrevistas com representantes do setor; o estudo teórico de Degenhardt (2005), sobre a teoria crítica, descendente da escola de Frankfurt, e a estratégia empresarial; a análise de experiências realizada por Fernandes e Sampaio (2006) sobre a formulação de estratégias de desenvolvimento baseado no conhecimento local; o estudo realizado por Saraiva e Carrieri (2007) sobre a construção de estratégias corporativas sob a perspectiva não determinística; a pesquisa de Carrieri et al. (2008) que buscou reunir os espaços simbólicos na construção da estratégia, por meio de 22 entrevistas com gestores do *Shopping* Popular Oiapoque; o estudo de caso realizado por Oliveira et al. (2009) sobre o processo de formação de estratégias internacionais na fruticultura brasileira, como uma abordagem integrada dos modelos Diamante, Uppsala e *Resourced Based View*.

Pode-se notar que os estudos permeiam atividades organizacionais distintas, e apresentam que não é possível manter uma estratégia única na gestão das organizações ao longo do tempo. Conforme Porter (2004), uma posição estratégica sustentável exige intercâmbios, pois uma estratégia de valor vai atrair imitação, por parte dos interessados, ainda pode gerar o reposicionamento dos concorrentes. Entretanto, Porter (2004) afirma que o ajuste gera vantagem competitiva e sustentabilidade. Então, o reposicionamento estratégico gera oportunidades que, adequadamente geridas geram vantagem competitiva.

O papel do estrategista fica a cada dia mais complexo, diante de um ambiente organizacional de rápidas mudanças, que necessita de constantes inovações e novas estratégias. Gaj (2002) citou algumas tendências de desenvolvimento do macrocenário que envolve o estrategista, que foram se realizando ao longo do tempo até os dias atuais, tais como: a diversificação de produtos, mercados e negócios, as complexidades que envolvem a cadeia de suprimentos, os processos produtivos, *marketing*, finanças, os movimentos migratórios, o terceiro setor, a biotecnologia, a transformação de estados nacionais para redes, de exportadores para consumidores, do controle de governo para controle de mercado, de vilarejos para supercidades, do domínio masculino para o feminino, dentre muitos outros fatores.

Nesse ambiente volátil e de cenários complexos se incluem as decisões estratégicas, conforme Mintzberg et al (2009, p. 29) “as decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e sua viabilidade final à luz das mudanças previsíveis, imprevisíveis e irreconhecíveis que podem ocorrer nos principais ambientes adjacentes”.

A pesquisa científica e a epistemologia, no âmbito das pesquisas bibliométricas na área de ciências sociais aplicadas, tem sido objeto de estudo de vários pesquisadores, tais como Theóphilo (2000), Passos (2004), Fazan e Costa (2005), Magalhães (2006), Mendonça Neto, Riccio e Sakata (2006), Schiehl, Borba e Murcia (2007), Mendonça Neto, Riccio e Sakata (2009), Souza, Machado e Bianchi (2009).

Diante desse contexto, surge o seguinte problema: Quais as características da produção científica sobre o processo de formação da estratégia nos principais periódicos de administração brasileiros, no período de 2000 a 2009? O objetivo geral deste estudo é

identificar as características da produção científica sobre o processo de formação da estratégia nos principais periódicos de administração brasileiros, no período de 2000 a 2009.

Como objetivos específicos buscaram-se: a) verificar a quantidade de autores por obra; b) identificar os temas tratados, no âmbito da formação de estratégia; c) identificar os principais autores do tema, considerados seminais; d) caracterizar os procedimentos metodológicos utilizados nesses estudos; e) verificar a origem das referências; f) identificar o tipo de referências utilizado nas pesquisas divulgadas nos artigos analisados.

A contribuição do estudo se efetiva no processo de evidenciação dos principais autores da temática abordada e os principais procedimentos metodológicos adotados nas pesquisas, objeto de estudo, para que futuros pesquisadores possam utilizar como referência. Ainda, uma gama imensa de pesquisas se utiliza do tema estratégia para fundamentar suas experiências teórico-empíricas, entretanto pesquisas bibliométricas no âmbito da estratégia não foram localizadas dentre os nove periódicos analisados.

2 ESTRATÉGIA

De acordo com Mintzberg et al (2006) a palavra estratégia tem sido usada implicitamente de várias maneiras ao longo do tempo. Os autores ressaltam que a estratégia pode ser entendida como: a) plano – uma diretriz para lidar com determinada situação; b) pretexto – entendida como uma manobra; c) padrão – um padrão em uma corrente de ações; d) posição – um meio de localizar a organização no ambiente e; e) perspectiva – uma maneira de olhar o mundo. Sendo assim, já fica subentendido que a estratégia possui diversas faces e múltiplas utilidades no âmbito da gestão organizacional.

A estratégia competitiva fomentada por Porter (1992) se apóia fortemente em dois pilares principais que são: a liderança em custos e a diferenciação de produtos. Também o enfoque, que defende a escolha de um ambiente competitivo. O autor descreve que desenvolvimentos econômicos, tecnológicos e competitivos geram vantagem competitiva a ser ganha pela empresa, é importante identificar e explorar as oportunidades.

Craig e Grant (1999, p. 7) reforçam que “a estratégia fornece estabilidade de direção e orientação coerente, enquanto permite flexibilidade de adaptação às circunstâncias em mudança”. Os autores salientam que as origens da estratégia remontam a 3000 anos atrás, à época dos conflitos militares, tratados na obra clássica de Sun Tzu sobre a Arte da Guerra. Os autores descrevem que desde o início dos anos 50, podem-se identificar quatro estágios principais no desenvolvimento da estratégia empresarial: a) planejamento financeiro, b) planejamento corporativo, c) análise setorial e posicionamento competitivo, e por fim, d) explorando a vantagem competitiva específica da empresa.

Segundo Whittington (2006) à abordagem clássica de estratégia estão associados os clássicos Igor Ansoff (1995 e 1991), Michael Porter (1985, 1996) que expõem a estratégia como um processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem de longo prazo. Whittington (2006) explica também que os evolucionistas, Hannan e Freeman (1988) e Oliver Williamson (1991), apresentam que a estratégia não é mais no sentido de planejamento racional, orientado para o futuro, pois o ambiente é imprevisível para que se façam previsões. O autor expõem ainda, que existem processualistas que defendem que o planejamento de longo prazo é fútil, mas são menos pessimistas. Já na prática, Whittington (2006) apresenta Henry Mintzberg (1994), que defende a estratégia como prática, que emerge mais de um processo de aprendizado e de comprometimento, do que de uma série racional de grandes saltos para frente.

2.1 FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA

A literatura pesquisada destaca a formação de estratégia como processo, desta forma, Bethlem (1998) salienta que a palavra processo decorre de ações encadeadas, também que o processo é o “como” se faz a elaboração e desenvolvimento de um plano. Ainda que o

processo estratégico inicia pela avaliação dos recursos disponíveis, das circunstâncias em que a empresa se encontra, posteriormente a definição dos objetivos a serem alcançados e por fim, a criação da estratégia.

A empresa diversificada possui dois níveis de estratégia, segundo Porter (1999), a estratégia da unidade de negócios e a estratégia corporativa, sendo que esta última representa o elemento que faz com que o todo corporativo seja superior à soma das unidades de negócios. Para Mintzberg et al (2006) a estratégia corporativa envolve um modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, gera as principais políticas e os planos para atingir os primeiros, também define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição que ela pretende fazer para seus *stakeholders*. Nesse contexto a estratégia corporativa fica caracterizada como um processo organizacional, que envolve a estrutura, o comportamento e acultura do ambiente onde ocorre.

Para Mintzberg et al (2006) a formulação da estratégia envolve a identificação de oportunidades e ameaças, no ambiente da organização e a inclusão de algumas estimativas ou riscos, para as estimativas discerníveis. Os autores explicam que esse processo envolve também a atividade racional, composta também de fatores emocionais, entendidos por processos intelectuais.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a formulação de estratégia tem contribuições de diversas Escolas para o processo de formação, assim listados: a) a Escola de *Design*, que destaca a formulação de estratégia como um processo de concepção; b) a Escola do Planejamento, que entende a formulação da estratégia como um processo formal; c) a Escola do Posicionamento, que descreve a formulação da estratégia como um processo analítico; d) a Escola Empreendedora, que coloca a formulação da estratégia como um processo visionário; e) a Escola Cognitiva, que salienta a formulação de estratégia como um processo mental, e) a Escola de Aprendizado, que defende a formulação da estratégia com um processo emergente, f) a Escola do Poder, que explica a formulação da estratégia como um processo de negociação; g) a Escola Cultural, que apresenta a formulação da estratégia como um processo coletivo, h) a Escola Ambiental, que expõe a formulação da estratégia como um processo reativo; e I) a Escola de Configuração, que destaca a formulação da estratégia como um processo de transformação. Neste amplo contexto, fica entendido que a formulação da estratégia permeia vários temas e abrange uma gama interdisciplinar de questões.

Optou-se por fomentar nesta revisão, apenas a Escola de *Design*, exposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), e, posteriormente, por Mintzberg (2004), no âmbito da formulação de estratégia como processo de concepção, pois se atém ao foco central do problema de pesquisa proposto neste estudo. A Escola de *Design* possui algumas premissas para essa concepção, entendidas como componentes do modelo do processo de planejamento estratégico.

Os autores esclarecem que o processo de formação de estratégia deve ser um processo de pensamento controlado e consciente; que a responsabilidade deve ser do executivo principal, pois esta pessoa é o estrategista; que o modelo deve ser simples e informal; que as estratégias devem ser únicas, pois as melhores resultam de um processo criativo; que as estratégias devem resultar do processo de design plenamente desenvolvido; que as estratégias devem ser explícitas e, se possível, articuladas; e por fim, que depois dessas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples terem sido totalmente formuladas devem então ser implementadas.

Conforme Certo e Peter (1993) a formulação da estratégia envolve a análise do ambiente e dos fatores internos e externos, que podem gerar algumas alternativas de estratégias gerais, tais como: estratégias de concentração, de estabilidade, de crescimento, de redução de despesas, de negócios, estratégias funcionais, de pesquisa e desenvolvimento, de

operações, financeira, de *marketing*, de recursos humanos, estratégias combinadas, dentre outras.

Pereira e Lissoni (2008) salientam que há muita confusão entre os termos formulação e formação de estratégias. Para os autores no primeiro, o processo de formulação é prescritivo e as estratégias são consciente e explicitamente construídas, já no último, o processo de formação é descritivo e as estratégias são inconscientes e implicitamente construídas. De qualquer forma, os autores defendem que o processo estratégico está relacionado à maneira que se concebe a estratégia. A seguir, os procedimentos metodológicos que direcionaram a pesquisa no âmbito científico.

Para finalizar este tópico utilizou-se das palavras de Cavalcanti (2003), de forma a sintetizar a formulação da estratégia. A autora expõe que como premissas essenciais a formação da estratégia é um espaço complexo, é um processo e até mesmo um não-processo, as estratégias novas, são provavelmente, as mais complexas, mais integradas e mais articuladas, e podem descartar direções estabelecidas em resposta a um ambiente em mutação. Por fim, que as ações decorrem da categorização de um mundo organizado e complexo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa classifica-se quanto à natureza como básica, pois objetiva, conforme Marconi e Lakatos (2006), gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais. A pesquisa básica não busca a solução de problemas práticos, mas a compreensão da realidade, ou sua explicação, ou simplesmente descrevê-la.

Quanto aos objetivos classifica-se como pesquisa exploratória, pois busca conhecer com o assunto de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa. (RAUPP e BEUREN, 2006). Também se enquadra como pesquisa descritiva, pois busca descrever os estudos realizados, no âmbito da formação de estratégia, dos últimos 10 anos, e conforme a concepção de Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Quanto aos procedimentos, segundo Martins e Theóphilo (2007), essa pesquisa classifica-se como pesquisa documental, pois se baseia em materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. No caso deste estudo os materiais e/ou documentos são as pesquisas anteriormente elaboradas e veiculadas em forma de artigos científicos. Ainda se enquadra como pesquisa bibliométrica, que se fundamenta na descrição e na quantificação. Conforme Kobashi e Santos (2008, p. 109):

A bibliometria é uma metodologia de recenseamento das atividades científicas e correlatas, por meio de análise de dados que apresentem as mesmas particularidades. Por meio dessa metodologia, pode-se, por exemplo, identificar a quantidade de trabalhos sobre um determinado assunto; publicados em uma data precisa; publicados por um autor ou por uma instituição ou difundidos por um periódico científico.

Assim, nesta pesquisa bibliométrica buscou-se comparar e confrontar os elementos representativos das publicações estudadas. Já quanto à abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como quantitativa, porque se deseja uma compreensão com amplitude do problema abordado. Martins e Theóphilo (2007) explicam que na pesquisa quantitativa a análise e interpretação dos resultados se orientam por meio do entendimento e conceituação de técnicas e métodos estatísticos.

A população de estudo se constituiu de artigos publicados nos periódicos classificados no Qualis CAPES (2010), relativa a avaliação de 2008, com conceito acima de B3. A escolha

pelo estudo de publicação em periódicos se efetivou devido ao nível de revisão, avaliação e critérios de qualidade científica exigidos pelos mesmos pelo seu corpo editorial. A Tabela 1, apresenta a amostra desta pesquisa.

Tabela 1 – Amostra

Revista	Sigla	Qualis
BAR. Brazilian Administration Review	BAR	A2
Base (UNISINOS)	BASE	B2
BBR. Brazilian Business Review (Edição em português. Online)	BBR	B2
Cadernos EBAPE.BR (FGV)	EBAPE	B1
RAC Eletrônica	RAC	B1
RAE Eletrônica	RAE.	B1
RAM. Revista de Administração Mackenzie	RAM	B1
REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre. Online)	READ	B2
Revista de Administração da Universidade de São Paulo	RAUSP	B2

Fonte: CAPES (2010)

A coleta de dados é documental, dado que os objetos do estudo são artigos científicos. O tratamento dos dados se deu por meio de análise de conteúdo, após a coleta os artigos passam por uma análise e categorização. Bardin (1977) esclarece que a análise de conteúdo é um método de análise de dados e define como um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Sendo assim o conteúdo sofre uma análise que permite a categorização dos resultados para receber a análise qualitativa final.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao revisar os periódicos selecionados, foram encontrados 205 artigos, o critério de seleção desses artigos foi a busca pela raiz “strateg”, no título, pois entendeu-se que essa raiz abrange as palavras: estratégia, estratégica, estratégias, estratégico e *strategy*. A Tabela 2 demonstra a quantidade de artigos encontrados.

Tabela 2 – Quantidade de artigos

Revista	Quantidade de Artigos			
	Gerais	%	Específicos	%
BAR	8	3,90	0	0,00
BASE	11	5,37	1	11,11
BBR	3	1,46	0	0,00
EBAPE	17	8,29	2	22,22
RAC	49	23,90	0	0,00
RAE.	15	7,32	2	22,22
RAM	32	15,61	2	22,22
READ	42	20,49	2	22,22
RAUSP	28	13,66	0	0,00
Total	205	100,00	9	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Ao visualizar a Tabela 2, nota-se que entre os 205 artigos publicados sobre o tema estratégia nos últimos 10 anos nos periódicos selecionados, a maior ocorrência foi na revista RAC, com 23,90%, e na revista READ, com 20,49% do total. Com relação aos estudos específicos sobre a formação de estratégia foram encontrados 9 artigos.

Os artigos foram selecionados pela ocorrência de termos que indicam a formação de estratégia, no título e nas palavras-chave. A análise de conteúdo se deteve em 9 artigos sobre formação de estratégia e percebe-se que as ocorrências foram semelhantes nas revistas, pois

foram em número de 2, praticamente, em cada revista analisada. No Quadro 1, estão apresentados os títulos dos artigos estudados, evidenciando a formação da estratégia.

Nº	Títulos dos artigos
1	A teoria crítica e a estratégia empresarial: uma análise do processo de formulação
2	Os espaços simbólicos e a construção da estratégia no Shopping Popular Oiapoque
3	Processo de formulação de estratégias internacionais na fruticultura brasileira: uma aborgem integrada
4	Formulação de estratégias de desenvolvimento baseado no conhecimento local
5	A construção de estratégias corporativas sob a perspectiva não determinística
6	A organização e a estratégia: as preferências do estrategista ou o imperativo para o sucesso
7	Crescimento sustentável da indústria de plásticos criando estratégias de ação
8	O uso de uma abordagem "Resorced Based View" na formulação de estratégias, o caso do setor vitivinícola da serra gaúcha
9	Estilos Cognitivos e as formação de estratégia: uma refelexão crítica

Quadro 1 – Títulos dos artigos

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio do quadro 1, é possível identificar que em todos os trabalhos há termos que identificam a formação de estratégia, o processo de formulação, a construção, a criação de estratégias. Complementa-se que apenas no artigo 6 não houve essa ocorrência, mas nas palavras-chave desse estudo é possível identificar. Salienta-se que o artigo 6, teve tradução livre, por parte dos autores desta pesquisa, pois, originalmente, ele foi publicado em espanhol.

A seguir, na Tabela 3, estão apresentadas algumas características dos artigos estudados.

Tabela 3 – Características das publicações

Nº	IES	Ano	Qde. autores	Qde. palavras-chave
1	PUC	2005	1	3
2	UFMG	2008	5	4
3	UPFE	2009	4	4
4	UFSC/FURB	2006	2	5
5	FNH/UFMG	2007	2	5
6	CUS México	2003	1	6
7	USP/FECAP	2004	2	5
8	UFRGS	2001	1	5
9	UEL	2001	1	3
Total			19	40

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 3 mostra as Instituições de Ensino Superior (IES) a que os autores estavam vinculados, na época da publicação dos artigos, sendo que 1 dos trabalhos é de origem internacional, vinculado ao País do México, dos demais, 2 artigos se originaram da UFMG e as outras IES tiveram uma ocorrência cada uma.

Os estudos foram publicados linearmente ao longo do período, somente em 2001 que houve duas ocorrências. Quanto ao número de autores por artigo, houve desde 1 até 5 autores, sendo que a média ficou em 2,1 autores por artigo.

Adiciona-se que apenas o autor Alexandre de Pádua Carrieri teve duas ocorrências, os demais autores estiveram presente em apenas uma publicação cada um. As palavras-chave por sua vez totalizaram 40 ocorrências, acrescenta-se que apenas a palavra-chave estratégia teve 4 ocorrências as outras 36 palavras foram diferentes. A seguir, o quadro 2, demonstra as

palavras-chave e os temas tratados na revisão de literatura, sendo que o critério deste último foi pela análise dos subtítulos inseridos na revisão teórica dos artigos.

Palavras-chave	Temas tratados na revisão de literatura
Teoria crítica	Escola de Frankfurt/Teoria Crítica/Gerenc. Estratégico
Escola de Frankfurt	Estratégia e dominação/Efeitos colonizadores
Estratégia empresarial	Práticas associadas a fusões e aquisições O poder e a responsabilidade no gerenc. estratégico
Espaços simbólicos/Estratégias	A estratégia como prática social
Shopping popular/Construção social	Espaço Simbólico
Internacionalização/Modelo diamante	Mudança Estratégica
Uppsala/RBV	
Conhecimento local/Desenvolvimento local	Desenvolvimento Endógeno
Planejamento/Participação	Processo de Tomada de decisão
Gestão organizacional	Planejamento e Gestão
Estratégia/Ótica não determinística	
Telefonia móvel/Estratégia como prática	Abordagem interpretativa de estratégia
Pesquisa Qualitativa	
Transformação da estratégia	Organização Moderna/Paradigmas e Desafios/Cultura
Organização/Alta direção	Papel Adm. Formulação Estrat. Organização Moderna
Formulação de estratégia	Liderança/Globalização/Pensamento Estratégico
Vantagem competitiva	Organização Inteligente X Burocrática
Conhecimento	Taylorismo/Estratégia em Pequenas Empresas
Setor de plásticos/Estratégias setoriais	Estruturação para Mudança
Sustentabilidade/Mapa estratégico	
Impactos ambientais	Pesquisa Delphi
Estratégia/Core competences	
Resourced Based View	
Recursos estratégicos	Abordagem Resourced Based View
Ind. vitivinícola gaúcha	
Estratégia/Cognição	
Estudos organizacionais	Formação de estratégia

Quadro 2 – Palavras-chave e temas

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 2 apresentou as palavras-chave e os temas tratados na revisão de literatura para que fosse possível analisar a correspondência entre os mesmos, a divisão apresentada corresponde a sequência numérica de cada artigo, pode-se subentender que as palavras-chave remetem aos temas tratados.

No âmbito dos temas tratados, pode-se notar que os mesmos se enquadram nas Escolas para o processo de formação de formação de estratégia difundidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Também se enquadram nas temáticas expostas por Gaj (2002). A seguir, o quadro 3, apresenta os objetivos de pesquisa dos estudos analisados e os principais resultados e/ou contribuições dos mesmos.

Objetivo	Principais contribuições ao tema
Investigar a racionalidade da estratégia sob a ótica da teoria crítica.	O artigo apresenta uma crítica às estratégias que desvinculam os integrantes da organização das metas e dos objetivos definidos por uma cúpula gerencial, geralmente resultantes de visões de gurus internacionais.
Evidenciar em que sentido as mudanças espaciais (físicas e simbólicas) transformam as estratégias de gestores da economia informal.	O estudo concluiu que os espaços simbólicos envolvem o fazer estratégia dos sujeitos.
Analisar as características do processo de formação de estratégia, à luz das teorias de Uppsala, do modelo Diamante e da Resourced-based View.	Os resultados apontaram indícios da associação concomitante entre os modelos de internacionalização, considerando que nenhum, isoladamente, foi capaz de explicar como o processo de formação de estratégias internacionais ocorreu na empresa, variando apenas o grau de proximidade dos seus conceitos principais
Analisar experiências de aplicação das metodologias do planejamento estratégico participativo e da gestão estratégica que promovem o desenvolvimento endógeno.	Os resultados evidenciaram que em qualquer dos casos predominaram o timbre extra-organizacional e a valorização do conhecimento popular local.
Investigar a construção de estratégias sob uma perspectiva interpretativa, a partir da discussão sobre os rumos da investigação teórica sobre o assunto.	Os resultados da pesquisa mostram que a perspectiva da estratégia numa organização evoluiu e ganha complexidade, sem perder a característica processual.
Analisar a transformação dos processos de formulação de estratégias com relação a evolução da organização.	A pesquisa conclui que, embora a formação da estratégia seja responsabilidade da alta direção, de alguma maneira é influenciada pelos demais integrantes da organização.
Apresentar um programa de ações estratégicas para o setor de plásticos, visando seu desenvolvimento sustentável	Este artigo mostrou que no setor estudado é possível articular as entidades relevantes a desenvolver um plano de ação estratégica que pode viabilizar a sustentabilidade futura do setor.
Relatar os resultados obtidos em um processo de análise estratégica.	O estudo evidenciou que a visão baseada em recursos permitiu uma significativa ampliação da percepção dos estrategistas sobre as potencialidades do setor.
Discutir a importância e a evolução das diversas concepções dos estilos cognitivos no processo decisório e da estratégia organizacional.	O estudo aponta que, em síntese, o problema da cognição nas organizações é complexo, amplo e está presente em todos os níveis e organizações.

Quadro 3 – Objetivos e resultados

Fonte: Dados da pesquisa

Os objetivos listados no quadro 3 foram sintetizados e generalizados, ou seja, foram excluídos termos que especificavam o estudo, o intuito dessa ação foi reduzir e tornar os mesmos mais claros para facilitar a compreensão e o resultado atingido pelo estudo. Ao interpretar as principais contribuições ao tema, nota-se que todos os objetivos propostos foram alcançados e que os resultados obtidos podem servir de premissas ou de embasamento de hipóteses/pressupostos de estudos futuros. Também podem ser considerados como idéias para estudos futuros que podem se realizar em outras amostras em outros contextos, etc.

Percebe-se também, que dentre os estudos analisados não houve repetição de temas, a única exceção foi a teoria da *resourced-based view*, ou visão baseada em recursos, que teve 2

ocorrências. A seguir, a tabela 4 apresenta algumas características de cunho metodológico dos estudos analisados.

Tabela 4 – Tipos de pesquisa e amostra

Nº	Amostra	P. Documental	Estudo de caso	P. Qualitativa
2	22 gestores	0	0	1
3	4 gestores e 11 executivos	0	1	1
4	7 aplicações conjuntas no Estado de SC	0	0	1
5	11 gestores	1	1	1
7	62 representantes do setor	1	0	0
8	5 componentes da empresa	0	1	0
Total		2	3	4

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a Tabela 4, percebe-se que, dentre os seis estudos de cunho empírico realizados, as amostras foram, praticamente, os gestores e responsáveis de áreas, pessoas qualificadas para responder as questões de formulação de estratégias propostas pelos pesquisadores.

No campo metodológico os estudos analisados não foram adequadamente estruturados, fato que não deprecia em nada estas publicações, mas demonstra carência de utilização de aporte teórico adequado para dar suporte aos procedimentos metodológicos empregados para direcionar as pesquisas no campo científico. Apesar do estudo de caso ser um procedimento atinente a pesquisa qualitativa, foram analisadas as tipologias expostas pelos autores, sem interveniência dos pesquisadores deste estudo.

Dos estudos analisados, três se enquadram como discussões teóricas e não mencionam nenhum aspecto metodológico. Outra observação interessante é o fato dos artigos analisados não possuírem nenhum tipo de sequência numérica dentre seus conteúdos, apesar de estarem publicados em periódicos distintos, não houve diferença nesse formato de apresentação.

Apesar de não haver possibilidade de generalização desses resultados para as demais pesquisas do tema estratégia, fica evidente a preponderância dos estudos qualitativos e do tipo estudo de caso, realizadas nesta área temática, pois não houve menção alguma a pesquisas do tipo descritiva e quantitativas. Também, pela análise dos autores deste estudo, mesmo não havendo a menção desses termos, as pesquisas analisadas não se enquadram nessa tipologia.

A seguir a Tabela 5, apresenta características dos instrumentos utilizados no processo de coleta e análise dos dados.

Tabela 5 – Características da coleta de dados

Nº	Entrevista	Observação	Diário de campo	Coleta de narrativas	Aval. Format. de Exper.	Análise de conteúdo
2	1	1	1	1	0	1
3	1	1	1	0	0	0
4	0	1	1	0	1	0
5	1	0	0	0	0	1
7	1	0	0	0	0	0
8	1	0	0	0	0	1
Total	5	3	3	1	1	3

Fonte: Dados da pesquisa

Ao visualizar a Tabela 5, nota-se que, quanto a coleta de dados, foi utilizada massivamente a técnica de coleta por meio de entrevista, combinada com a observação, possivelmente para triangulação dos resultados, sendo que o questionário foi utilizado em

apenas 1 estudo, também 1 estudo com coleta documental, sendo que estes últimos não estão apresentados na tabela. Com relação à forma de análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo com mais ocorrências. Adiciona-se que pesquisadores sistematizados costumam utilizar um diário de campo para anotar as observações e organizar dados de suas entrevistas. Foi utilizada também a avaliação formativa de experiências, técnica predominantemente qualitativa. O quadro 4, a seguir, apresenta as ocorrências dos principais autores.

Autores	Ocorrências	Autores	Ocorrências
Mintzberg, H.	13	Rumelt, R. P.	3
Porter, M. E.	7	Whittington, R.	3
Hamel, G.	5	Bourgeois III, L. J.	2
Prahalad, C.	5	Hofer, C. W.	2
Ansof, H. I.	4	Pettigrew, A. M.	2
Ahlstrand, B.	3	Quinn, J. B.	2
Lampel, J.	3	Melin, L.	2

Quadro 4 – Principais autores
Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 4 apresenta todos os autores que tiveram mais de 1 ocorrência nas referências, sendo que o critério foi que a referência contivesse no título a raiz “strateg”, também foi analisada apenas a literatura permanente, ou seja, livros e artigos publicados em periódicos. Seguindo o critério de seleção adotado, foram identificados 48 autores distintos sobre o tema estratégia, sendo que todos os autores que tiveram apenas 1 ocorrência foram excluídos na elaboração do quadro, restando 14 autores.

Percebe-se que dentre esses, os 5 primeiros se destacam dos demais. Entretanto o autor que teve maior destaque no tema foi o Henry Mintzberg, esse autor possui várias obras distintas e foi citado em mais de 1 artigo, mais de uma vez, pelas diversas obras que possui. Entende-se que este é um autor seminal do tema. Em segundo lugar, com mais ocorrências que os demais teve-se o Michael E. Porter. Confirma-se assim, o exposto por Whittington (2006) quanto ao Henry Mintzberg e o Michael E. Porter serem autores contemporâneos do assunto. A Tabela 5, a seguir, apresenta a origem das referências.

Tabela 5 – Origem das referências

Nº	Origem das Referências				Total	%
	Nacional	%	Internacional	%		
1	11	31,43	24	68,57	35	100,00
2	20	71,43	8	28,57	28	100,00
3	22	43,14	29	56,86	51	100,00
4	34	75,56	11	24,44	45	100,00
5	7	26,92	19	73,08	26	100,00
6	0	0,00	28	100,00	28	100,00
7	6	60,00	4	40,00	10	100,00
8	7	18,42	31	81,58	38	100,00
9	11	84,62	2	15,38	13	100,00
Total	118	43,07	156	56,93	274	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Ao visualizar a Tabela 5, nota-se que os 9 artigos analisados tiveram 274 referências utilizadas, isso representa uma média de, aproximadamente, 30 referências por artigo,

enquanto que o artigo com menos referências teve 13 e o com o máximo teve 51. Percebe-se também que 56,93% das referências foram internacionais e esse percentual é expressivo, indicando qualidade de aporte teórico da revisão de literatura. Destaca-se também que o artigo 6 teve 100% de referências internacionais, pelo fato de ele próprio ser internacional, por outro lado, o artigo 1 teve 68,57% de suas referências internacionais. O artigo 9, por sua vez, foi o que teve mais referências nacionais, com 84,62%. A seguir, a Tabela 6 apresenta a tipologia das referências.

Tabela 6 – Tipos de referências

Nº	Tipo de Referências									Total	%
	Livro	Artigo Periódico	Artigo Congresso	NI	Disser tação	Tese	Relatório	Internet	outro		
1	31	4	0	0	0	0	0	0	0	36	13,14
2	13	8	4	1	1	0	0	0	1	30	10,95
3	18	25	2	0	0	0	0	5	1	54	19,71
4	22	8	2	0	0	1	11	0	1	49	17,88
5	13	12	1	0	0	0	0	0	0	31	11,31
6	9	12	0	6	0	1	0	0	0	34	12,41
7	2	4	1	0	0	1	0	0	2	17	6,20
8	9	25	2	0	0	0	0	0	2	46	16,79
9	6	2	2	0	0	0	0	0	3	22	8,03
Total	123	100	14	7	1	3	11	5	10	274	100,00
%	44,89	36,50	5,11	2,55	0,36	1,09	4,01	1,82	3,65	100,00	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 6 apresenta uma série de características das referências analisadas. Dentre essas se visualiza que não é possível escolher a melhor combinação e/ou configuração das referências para eleger o artigo mais qualificado, em termos das opções de referências utilizadas. Entretanto, salienta-se que nestes estudos analisados, foram utilizadas em efetiva maioria, livros com 44,89% e artigos de periódicos em 36,5% das ocorrências. Destaca-se a baixa utilização de teses e dissertações, que poderiam ser mais aproveitadas, pois são oriundas de ambiente científico rigoroso, sendo avaliadas por banca examinadora, que só permitiu sua publicação permitida após aprovação dos examinadores, sendo assim, se configuram como excelentes referências para utilização de pesquisas de cunho teórico ou empírico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir o processo de análise dos resultados fica sintetizado que, a verificação da caracterização da produção científica sobre o processo de formação da estratégia nos principais periódicos de administração, no período de 2000 a 2009, indicou que:

- a) a quantidade de autores por obra foi de 2,1;
- b) os temas tratados, no âmbito da formação de estratégia, foram diversos, apenas a utilização da teoria *resorced-based view*, ou visão baseada em recursos teve mais de uma ocorrência;
- c) os principais autores do tema, considerados seminais foram Henry Mintzberg e Michael E. Porter;
- d) a caracterização dos procedimentos metodológicos utilizados nesses estudos demonstrou carência de utilização de aporte teórico adequado para dar suporte aos procedimentos metodológicos utilizados para direcionar as pesquisas no campo científico;

- e) as referências utilizadas, em sua maioria, foram de origem internacional, representando mais de 50% das ocorrências;
- f) o tipo de referências mais utilizado nas pesquisas divulgadas nos artigos analisados foram os livros e artigos de periódicos, com baixa representação de teses, dissertações e artigos publicados em congressos.

As limitações do estudo se amparam nos limites cognitivos dos autores, que procuraram estabelecer critérios uniformes para a realização da pesquisa e seleção dos artigos, de forma a padronizar a coleta de dados, minimizando a possibilidade de equívocos. Sugestões de pesquisas futuras se apóiam no desejo de ampliação da amostra estudada e do período analisado.

REFERÊNCIAS

- BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1977.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1998.
- CARRIERI, Alexandre et al. Os espaços simbólicos e a construção de estratégias no *shopping* popular Oiapoque. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 2, jun. 2008, p. 1-13.
- CAVALCANTI, Marly. A evolução do pensamento estratégico. In: CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnósticos e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.
- COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). **Webqualis**. 2008. Disponível em: <http://qualis.capes.gov.br/webqualis/ConsultaPeriodicos.faces>. Acesso em 07 jun. 2010.
- DEGENHARDT, Victor Werner. A teoria crítica e a estratégia empresarial: uma análise do processo de formulação. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 2, mai-ago 2005, p. 102-108.
- FAZAN, Eliza; COSTA, João Carlos Dias da. A contabilidade, a pesquisa de custos e o contexto brasileiro: uma abordagem sobre a realização de pesquisas de custos e o desenvolvimento político e econômico dos anos 70 ao início do século XXI. In: Congresso Internacional de Custos, IX, 2005. Florianópolis. **Anais...** CD ROM.
- FERNANDES, Valdir; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Formulação de estratégias de desenvolvimento baseado no conhecimento local. **RAE eletrônica**, v. 5, n. 2, jul-dez, 2006, p. 1-24.
- GAJ, Luis. **O estrategista**. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRAIG, James; GRANT, Robert. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera mundi, 1999.
- HERNANDEZ, José G. Vargas. *La organization y La estratégia: preferencias del estratega o imperativo para el éxito*. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 4, n. 2, 2003, p. 87-116.
- KOBASHI, Nair Yumiko; SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos. Arqueologia do Trabalho Imaterial: uma aplicação bibliométrica à análise de dissertações e teses. **Encontros**

Bibli: *Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Florianópolis, n. esp., p. 106-115, 1º sem. 2008.

MAGALHÃES, Francyslene Abreu Costa. **Construção do saber no programa de doutorado em contabilidade no Brasil:** plataformas teóricas e motivações. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2007.

MENDONÇA NETO, Octávio Ribeiro de. RICCIO, Edson Luiz; SAKATA, Marici Cristine Gramacho. Paradigmas de Pesquisa em Contabilidade no Brasil: ENANPAD 1981-2005. In: Encontro da ANPAD, XXX, 2006. Salvador. **Anais...** CD ROM.

MENDONÇA NETO, Octávio Ribeiro de. RICCIO, Edson Luiz; SAKATA, Marici Cristine Gramacho. Dez Anos de Pesquisa Contábil no Brasil: Análise dos Trabalhos Apresentados nos ENANPADS de 1996 à 2005. **Revista de Administração e Economia**, v. 49, n. 1, jan/mar 2009, p. 62-73.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia:** um roteiro do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra et al. Processo de formação de estratégias internacionais na fruticultura brasileira: uma abordagem integrada. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 2, jun. 2009, p. 1-13.

PASSOS, Ivan Carlin. **A interdisciplinaridade no ensino e na pesquisa contábil: um estudo do município de São Paulo.** Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PEREIRA, Maurício Fernandes; LISSONI, Juliano. Processos estratégicos: uma contribuição a partir do *jazz*. In: DUTRA, Ademar et al. **Estratégias:** formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.

PORTER, Michael E. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para a análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: campus, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: campus, 1992.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN; Ilse Maria (coord.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SARAIVA, Ernani Viana; CARRIERI, Alexandre de Pádua. A construção de estratégias corporativas sob a perspectiva não determinística. **RAE eletrônica**, v. 6, n. 2, jul-dez, 2007, p. 1-24.

SCHIEHLL, Eduardo; BORBA, José Alonso; MURCIA, Fernando Dal-Ri. *Financial Accounting: an Epistemological Research Note*. **Revista de Contabilidade e Finanças da USP**. V. 18, n.45, set/dez 2007. P. 83-90.

SOUZA, Marcos Antônio; MACHADO, Débora Gomes; BIANCH, Márcia. Uma visita aos programas brasileiros de pós-graduação stricto sensu em contabilidade. In: Encontro da ANPAD, XXXIII, 2009. São Paulo. **Anais**. CD ROM.

STEFANO, Silvio Roberto. Estilos cognitivos e a formação de estratégia: uma reflexão crítica. **REAd**, ed. 21, v., 7, n. 3, mai-jun, 2001. P. 1-12.

THEÓPHILO, Carlos Renato. **Uma abordagem epistemológica da pesquisa em contabilidade**. 2000. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

WILK, Eduardo de Oliveira. O uso de uma abordagem “*resourced based view*” na formulação de estratégias, o caso do setor vitivinícola da serra gaúcha. **REAd**, ed. 20, v., 7, n. 2, mar-abr, 2001. P. 1-22.

WRIGHT, James T. C.; GIOVINAZZO, Renata A. Crescimento sustentável da indústria de plásticos criando estratégias de ação. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, n. 1, 2003, p. 145-164.