

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: A PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA ENTRE 1991 E 2002

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar um levantamento sistemático e uma avaliação crítica da produção científica em Estratégia Empresarial no Brasil. Dado o caráter relativamente recente da área, enquanto espaço autônomo na administração, optou-se por cobrir basicamente a última década, iniciando-se em 1991 e chegando ao final de 2002. O material levantado em diversas publicações é agrupado por critérios temáticos, metodologias adotadas, autores e vinculações institucionais dos autores. Encerra-se com uma tentativa de delimitar o que a área de Estratégia Empresarial entre nós tratou até o momento, cotejando essa produção com as principais temáticas e tendências da produção internacional nos dias atuais.

Carlos Osmar Bertero

FGV-EAESP

Flávio Carvalho de Vasconcelos

FGV-EAESP

Marcelo Pereira Binder

FGV-EAESP

ABSTRACT This article surveys and evaluates the Brazilian literature on strategic management. Considering the relative youth of the field it was decided to cover the period 1991/ 2002 only. The data comes from several academic publications and was arranged by topics or subjects pertaining to the strategy area, methodologies used and institutional affiliation of authors. It tries to set boundaries for the area, presents briefly the contents covered by the literature and compares the Brazilian scientific production with main international themes and trends.

PALAVRAS-CHAVE estratégia empresarial, produção científica, critério temático, metodologia

KEY WORDS business strategy, scientific production, research methodology and subjects' criteria.

BREVE RESGATE HISTÓRICO

Embora presente no ensino e no exercício profissional da administração desde os primeiros momentos, a área de Estratégia só se manifesta com alguma sistematização mais tarde do que outras áreas funcionais. Não se pode negar que os primeiros cursos de Administração de Negócios ensinados em Wharton, no final do século XIX, e em Harvard, no início do século XX, já dispunham de um núcleo formado por preocupações de natureza estratégica, embora não se utilizasse à época tal designação. Naquele tempo a disciplina era chamada de *Business Policy*, designação com a qual desembarcou no Brasil, a bordo dos primeiros programas de graduação em Administração de Empresas, na escola da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo, onde se cunhou o termo Diretrizes Administrativas, e na Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo, onde se adotou simplesmente a designação de Política de Negócios. Na FGV, o tempo encarregou-se de sepultar Diretrizes Administrativas e os cursos da área passaram a atender por outros nomes.

Os cursos naquela época eram, em termos de formato, fac-símiles dos correspondentes ensinados em escolas norte-americanas, especialmente pelo fato de o material ser norte-americano e dos professores terem tido treinamento nos Estados Unidos. Eram cursos baseados exclusivamente em casos e atendiam ao conceito de o coroamento ser o ponto culminante na formação dos alunos. Estratégia, ou Política de Negócios, ou Diretrizes Administrativas era um curso apoiado em discussão de casos e que pretendia realizar uma função de integração das diversas áreas funcionais, que já teriam sido cobertas anteriormente nos cursos, a partir de uma perspectiva da administração de cúpula. Isso significava Conselho de Administração, Diretoria e Alta Gerência. Não havia sistematização, nem conteúdo teórico formalizado, pressupondo-se que a vivência e a familiarização com a realidade por intermédio de casos – ou seja, uma experiência indiretamente vivida – forneceria a perspectiva estratégica, introduzindo as pessoas no coração do mundo dos negócios.

Essa primeira fase de “chegada” da administração estratégica ao país correspondia a uma realidade empresarial claramente bem menos complexa do que a da atualidade. Empresas brasileiras eram quase sempre pequenas e médias, à exceção de alguns poucos casos, e as empresas multinacionais tinham negócios igualmente incipientes. O país começava a entrar na

fase de substituição de importações de bens duráveis, ramos que ofereceram oportunidades para o crescimento e o desenvolvimento das subsidiárias de multinacionais. Naquela realidade simples, os cursos faziam pouco uso de casos brasileiros e em sua maioria eram traduções de casos norte-americanos, quase sempre do acervo da Harvard Business School.

Uma segunda etapa delinea-se a partir das décadas de 1960 e 1970, que foram marcadas por elevadas taxas de crescimento do produto interno bruto, tendo o setor industrial desempenhado importante papel. As empresas brasileiras crescem, surgem os primeiros “grupos”, novas empresas são criadas para aproveitar as oportunidades trazidas pelo surto de crescimento, e as subsidiárias de multinacionais igualmente se multiplicam. Não devemos omitir a importância das empresas estatais, particularmente as federais e dos principais estados da União, que tiveram papel importante no fornecimento de infra-estrutura – telefonia, eletricidade e siderurgia –, bem como de serviços – bancos estatais federais de fomento e alguns bancos estatais estaduais. O aumento do tamanho das subsidiárias de multinacionais trouxe maior autonomia não só operacional, mas também estratégica. Algumas chegam a responder por parcela significativa do faturamento da empresa como um todo, e as margens de contribuição de subsidiárias no exterior eram quase sempre maiores do que a dos negócios domésticos.

O aumento do tamanho, tanto das subsidiárias de multinacionais como das empresas nacionais e estatais, que de certa forma já nasciam grandes, leva ao agravamento de problemas de controle e coordenação. Considerando-se o ambiente de negócios favorável à expansão, entendemos a emergência de uma perspectiva de Estratégia enquanto planejamento. É o momento em que se divulga no país o texto de Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, no qual encontramos maior sistematização da área de Estratégia, já não mais restrita a discussão e análise de casos (Ansoff, 1965). A estrutura e o texto de Ansoff trazem marcas de um profissional que se formou e atuou na área de Sistemas e Métodos, sendo capaz de apresentar estratégia basicamente como um esforço de sistematização, coordenação e controle (Ansoff, 1970). O que se chamava de planejamento tinha pouco a ver com o enfrentamento de eventuais interrogações sobre o futuro dos ambientes de negócios e tinha mais as características de uma programação, de uma definição de etapas seqüenciais para a resolução de um problema pré-definido. Embora criticável, a partir das perspectivas de tempos que ainda

estavam por vir, essa perspectiva atendia às necessidades da maioria das empresas à época, na medida em que fornecia as bases para a racionalização de processos e para ganhos de eficiência assim como para o desenvolvimento de uma atitude de pensamento voltado para variáveis estratégicas da firma.

Assistimos à criação de uma Sociedade de Planejamento Estratégico que agregava acadêmicos e profissionais, tanto executivos como consultores. Nas empresas, o clima favorável e as altas margens deixavam sempre bons recursos para re-investimento, o que implicava a expansão dos negócios. É o momento em que se segue a tendência internacional de que uma empresa madura e bem-sucedida é a que se diversifica. A diversificação, desabrochando em diversas atividades, em ramos nem sempre correlatos, acabava por levar aos primeiros grupos nacionais. Gestão Estratégica era entendida fundamentalmente como Planejamento Estratégico, e este como instrumento de crescimento por meio da expansão e da diversificação.

Na época, segue-se a prática adotada nos países centrais de considerar Estratégia de Negócios como formulação, ficando a implementação a cargo da estrutura e dos processos operacionais. O próprio texto de Ansoff, ao falar em nível estratégico, administrativo e operacional, norteava e legitimava tal prática (Ansoff, 1965). Isso equivalia a colocar as atividades de planejamento estratégico ou empresarial como *staff* e nunca como linha. Até os dias atuais, assistimos ainda a uma forte identificação entre profissionais de administração da gestão de Estratégia Empresarial com o planejamento.

Não se pode negar que o trabalho de Michael Porter, especialmente seu primeiro livro, *Competitive Strategy* (Porter, 1980), teve um impacto decisivo na área de Estratégia Empresarial. A obra prossegue e avança sobre uma tradição que era a da Harvard Business School, ao posicionar Estratégia no âmbito da análise econômica, e, mais especificamente, na análise do ramo – *industry analysis*. Isso forneceu à área um arcabouço teórico mais sólido, alçando-a do nível de instrumentalidade absoluta em que se encontrava com o trabalho de Ansoff e dos profissionais do Planejamento Estratégico, sem simultaneamente privá-la de instrumentalidade, pois o modelo de Porter também se adequava perfeitamente como instrumento de trabalho ao profissional de administração ao permitir que se analisassem as situações de uma empresa no interior de seu ramo de atividade. Além disso, não enclausurava a formulação e a revisão de estratégias no respectivo

ramo, mas permitia que se avançasse com relação a contextos mais amplos ao incluir a possibilidade de uma análise de ambientes genéricos, em que eram possíveis de serem encontradas a tecnologia, a conjuntura econômica, social, política etc.

O impacto de Porter, iniciado há 20 anos, ainda não chegou ao final de seu curso. Certamente é o mais influente dos autores de Estratégia e difundiu-se rápida e amplamente entre nós. Seu uso fez-se não só em cursos de formação, mas também se tornou peça importante no universo de educação continuada para executivos e instrumento de trabalho no interior das empresas (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). O modelo de Porter e sua maneira de entender Estratégia falam de muito perto ao profissional de administração. Nesse sentido, a essência da Estratégia é “posicionar” a empresa o tempo todo em seu ramo de atividade (Porter, 1996). Os sistemas de informação e o formato dos instrumentos de gestão estratégica, desde os mais tradicionais instrumentos da Controladoria até sua versão mais moderna sob a forma de BSC – *Balanced Scorecard* –, apresentam dados que nos permitem comparar o desempenho da empresa com o de seus concorrentes a partir de uma diversidade de variáveis ou aspectos (Kaplan e Norton, 1997).

Avaliando-se hoje o que ocorre em um universo de profissionais de administração, pode-se até dizer que o impacto de Porter foi profundo a ponto de ser paralisante, ou seja, para a maioria o modelo de Porter é simplesmente sinônimo de Gestão Estratégica de Negócios, bloqueando a percepção e a introdução de novos modelos e perspectivas, bem como dificultando que se lhe faça uma abordagem crítica. O impacto e a presença do modelo se faz sentir não apenas em sua forma original, mas em grande número de “pacotes” de treinamento e consultoria que o adotam com pequenas variações.

A partir da década de 1970 também devemos registrar a presença de consultores na área. A consultoria em Estratégia sempre foi um nicho de poucos consultores, constituindo a “elite” da atividade de consultoria. A natureza do tópico torna obrigatória a venda de consultoria apenas nas salas do Conselho de Administração e da Diretoria. Não é um serviço que possa ser vendido a nível gerencial, o que fez com que o número de firmas fosse relativamente pequeno, mas acabou tendo importância no desenvolvimento da área. À medida que empresas cresceram no Brasil, e quando as subsidiárias de multinacionais adquiriram mais autonomia estratégica, os serviços de firmas internacio-

nais de consultoria foram sendo ofertados. A contribuição das firmas nunca se afastou de um universo de Estratégia enquanto “posicionamento”, mas acabou incorporando a “gestão de portfólio”. O conceito não é da área, mas tem sua origem em Finanças, em que é usado para tratar de investimentos. A carteira de um investidor que se constitui de diversos papéis (*securities*) de empresas, diversificados ou não, e que acaba por possuir múltiplos produtos que podem vir a ser combinados de maneira a produzir diversos tipos de desempenho foi modelo de análise e instrumento de trabalho desenvolvido por diversos consultores. Os mais conhecidos foram ADL – Arthur D. Little – e BCG – Boston Consulting Group. Mas não foram essas as únicas a usar análise de portfólio. Diversas outras o fizeram e vieram para o país. Embora seja difícil estabelecer relações e níveis de contribuição, é inegável que consultores acabaram também por influenciar o ensino e a pesquisa em Estratégia. Esse processo é claramente perceptível nos Estados Unidos, onde a contribuição de profissionais de consultoria ao desenvolvimento da área sempre foi reconhecido. Em nosso país o mesmo ocorreu.

A década de 1990 abre novas perspectivas no tratamento da área de Estratégia entre nós. Isso se deve a uma série de mudanças que ocorreram no país e que trouxeram para cá uma realidade que já há algum tempo existia nas economias centrais.

Cabe destacar os efeitos de um período longo de estagnação relativa da economia brasileira, que, tendo começado na década de 1980, fez seus efeitos serem sentidos de maneira crescente, chegando ao momento atual. Trata-se da redução drástica do crescimento econômico que se refletiu em uma crônica estagnação da renda *per capita*. Para um país que vinha experimentando há décadas um crescimento sustentável da economia, o sentimento de “década perdida” foi implantado. Não aconteceu apenas uma estagnação, mas um quadro de alta inflação que se agrava a partir do final dos anos 1970, gerando nossa “estagnação”, só enfrentada a partir do Plano Real, após uma dezena de planos fracassados de estabilização da economia. Mas o crescimento sustentado nunca foi recuperado, e passamos a ter de conviver com taxas de crescimento bruto do produto muito baixas – quase sempre apenas suficientes para a manutenção da renda *per capita*, incrementos muito pequenos e sem alteração substancial no perfil de concentração da renda.

O quadro de incertezas fez com que uma visão de importância do passado passasse a perder seu encanto

rapidamente. Era a concepção de Estratégia enquanto planejamento. Isso joga por terra as propostas de Planejamento Estratégico que remontavam às décadas de 1960 e 1970, mas que tinham se mantido. As mudanças trouxeram não só uma perda de dinamismo da economia, medido por altas taxas de crescimento econômico, mas outros fatores, muitos deles ligados à conjuntura internacional, fizeram com que aumentasse a competitividade. As empresas tiveram de começar a enfrentar uma realidade nova: ter de gerar rentabilidade e valor sem necessariamente crescer, mas até mesmo reduzindo faturamento, ativos, pessoas e carteiras de produtos e serviços.

Nesse quadro, o Planejamento Estratégico, apoiado em inferências feitas a partir de um passado quase sempre com bom desempenho, e que se exibira muito útil para programar estratégias de crescimento, mostrava-se pouco adequado para um ambiente de negócios mais turbulento e volátil (Mintzberg, 1994). Não se podia mais assegurar que o passado favorável se repetiria, adicionado de alguns pontos percentuais nos anos futuros. O interesse por novas idéias e propostas materializa-se (Schwartz, 1991; Schwartz e Gibb, 1999; Schwartz, Leyden e Hyatt, 1999). A concepção de estratégias enquanto planejamento e volição é abalada, mas não tão gravemente o “posicionamento”.

Dentre as perspectivas que se firmam na década de 1990 podemos destacar a consolidação de que a área é de Gestão Estratégica e, definitivamente, não mais de Planejamento Estratégico. Fica sepultada a separação entre formulação e implementação, entre o pensar e o agir. Gestão Estratégica implica que as mesmas pessoas formulem, revisem e implementem estratégias. A responsabilidade pela gestão é de todos. Isso também incorpora Estratégia como uma perspectiva de gestão que a posiciona como o centro do *management*.

O impacto mais amplo da área econômica também se faz sentir mais acentuadamente. Na verdade, o “posicionamento” de Porter é de extração econômica, mas aqui nos referimos ao contato de acadêmicos brasileiros com a TCT – Teoria dos Custos de Transação – (Williamson, 1975; 1991; 1999), com a RBV – Resource Based View – (Barney, 2001; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984; 1989), das quais o trabalho de C. K. Prahalad e G. Hamel é uma transposição (1990), e ainda da Teoria da Agência (Jensen, 1998; 2000). É interessante notar que, embora essas teorias remontem à década de 1980, e, no caso da RBV, possamos até encontrar os fundamentos no trabalho de Edith Penrose, nos anos 1950, entre acadêmicos dedicados à área de Estratégia

o contato e a exploração de toda essa literatura fez-se tardiamente e ainda está por produzir um impacto mais profundo (Penrose, 1997). Poder-se-ia até imaginar que essas teorias ainda estejam sendo digeridas. Tal fato é indicativo de que a maioria das pessoas que na academia brasileira passaram a se ocupar de Estratégia vinha da área de organizações e era pouco afeita aos aportes de outras áreas, especialmente de economia e finanças.

A partir da década passada também começam a surgir as primeiras críticas aos modelos de posicionamento e especialmente ao principal dentre eles, que é o de Michael Porter. Mas as críticas ainda não parecem abalar o encanto que a abordagem de Porter acabou por conquistar à gestão estratégica desde seu aparecimento na década de 1980. Isso se deve possivelmente ao fato de que a colocação de Porter atende pelo menos a uma expectativa corrente e freqüentemente frustrada entre profissionais de administração que é a de uma teoria que tenha explicações, permitindo que de alguma forma se entenda, codifique e decodifique a realidade e que seja também aplicada. O posicionamento atende a ambas as expectativas. Embora criticável enquanto teoria e também enquanto aplicação, ela não chegou ainda a ser invalidada aos olhos de seus muitos seguidores, que a adotam como explicação e como forma de atuação por meio de consultoria e de gestão nos procedimentos de formulação e revisão de estratégias em organizações, especialmente nas empresas.

Apesar de este artigo não pretender abordar a produção científica na área de administração pública, não se pode deixar de registrar que os modelos de posicionamento, com sua divisão entre realidade interna e externa, também foi utilizada na gestão pública. Ambientes de negócios serviram de base para que se tentasse também delinear operacionalmente qual o ambiente “externo” do aparato administrativo público. Se não tão amplamente usado na administração direta federal, a influência de Carlos Matus se fez sentir no planejamento governamental em nível municipal e também de autarquias, particularmente universidades públicas.

A BASE DE DADOS

As publicações consultadas no levantamento dos artigos foram a Revista de Administração de Empresas (RAE), a Revista de Administração da USP (RAUSP), a Revista Organização e Sociedade (O&S), a Revista de

Administração Contemporânea (RAC) e os Anais do Enanpad. Quanto à cronologia dos artigos, na RAE e na RAUSP foram consultados os exemplares publicados entre os anos de 1991 e 2001, e na RAC e na O&S foram consultados os exemplares publicados entre os anos de 1997 (início da publicação dessas revistas) e 2001. Os Anais da área temática de Estratégia Empresarial do Enanpad consultados compreendem o período de 1997 a 2002, iniciando-se o levantamento em 1997, quando a Estratégia Empresarial deixa de ser um tema dentro da área de organizações e passa a ser uma área temática com identidade própria.

Nas revistas, os artigos foram identificados como de Estratégia por seções temáticas da revista, título, resumo e palavras-chave do artigo. Dentro de tais critérios, na RAE foram classificados 19 artigos de Estratégia publicados no período, na RAUSP 24 artigos, na RAC 13 artigos e na O&S nove artigos publicados no período. Nos Anais do Enanpad foram considerados todos os artigos aceitos na área temática de Estratégia Empresarial no período consultado, em um total de 238 artigos. De 1997 a 2002 observamos um crescimento de praticamente 100% no número de artigos publicados, sendo 28 artigos em 1997 e 54 artigos em 2002. Ao final do levantamento totalizou-se um número de 303 artigos, conforme descrito no Quadro 1.

O processo de classificação dos artigos encontrados neste levantamento foi feito com base em: (a) perspectiva teórica, (b) temáticas propostas pelos autores, (c) metodologia empregada no artigo, (d) artigos produzidos por universidade /faculdade, (e) número de autores por artigo e (f) autores mais prolíficos no campo. Os resultados dessa classificação estão expressos nos quadros no decorrer do artigo.

Modelos teóricos e orientações empregadas

Para ordenar as diversas abordagens teóricas à Estratégia Empresarial foi utilizado, neste artigo, o modelo de classificação proposto por Richard Whittington (2001) em seu livro *O que é estratégia?*. O modelo baseia-se em uma matriz de classificação bidimensional, na qual os eixos são referentes à orientação da Estratégia Empresarial – que pode ser focada no lucro ou em objetivos mais diversos, pluralistas –, e ao processo de decisão – que pode ser deliberado e intencional ou emergente. A combinação dessas duas dimensões forma a matriz representada abaixo, com quatro grandes perspectivas no pensamento estratégico: a perspectiva clássica, a evolucionária, a sistêmica e a processual.

A perspectiva clássica, reconhecidamente a mais antiga e ainda a mais influente de todas, caracteriza-se por focar a maximização de lucros a partir de uma visão intencional e deliberada, estando associada a autoridades como Igor Ansoff (1965; 1970; 1991) e Michael Porter (1980; 1981; 1985; 1996).

Na perspectiva sistêmica, o elemento-chave da Estratégia é, segundo Granovetter (1985), o “encaixe” social da atividade econômica. A abordagem sistêmica

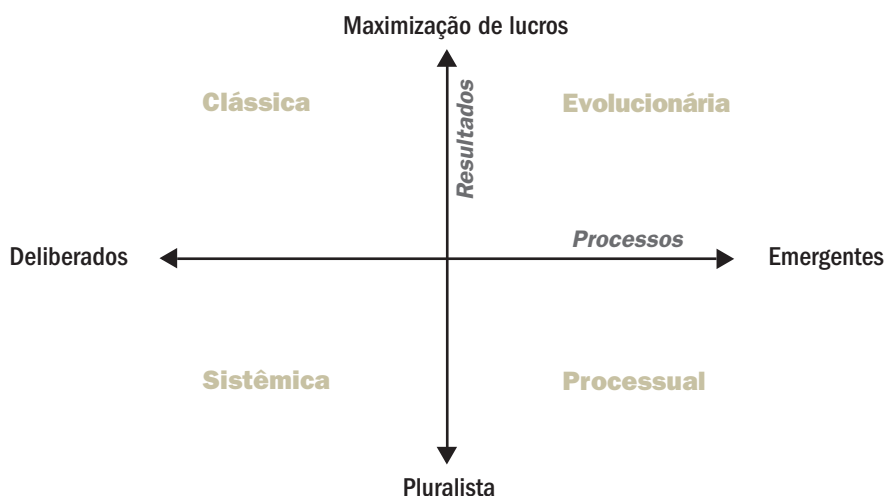
propõe que os objetivos e as práticas da Estratégia dependem do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento de estratégia está inserido. Segundo essa visão, os estrategistas podem se desviar, e frequentemente se desviam, dos padrões formais de maximização do lucro. Elementos sociais, políticos e culturais criam interesses além do lucro – interesses de grupo, orgulho profissional, tráfico de influência, por exemplo. A busca desses objetivos, ainda que sa-

Quadro 1 – Artigos por Periódico/Enanpad.

ANO	RAE	RAUSP	RAC	O&S	ENANPAD	TOTAL ANO
1991	-	3	NP	NP	NP	3
1992	2	3	NP	NP	NP	5
1993	6	4	NP	NP	NP	10
1994	-	4	NP	NP	NP	4
1995	3	4	NP	NP	NP	7
1996	2	2	NP	NP	NP	4
1997	1	2	2	1	28	34
1998	1	-	3	1	31	36
1999	1	-	1	2	30	34
2000	2	-	5	1	39	47
2001	1	2	2	4	56	65
2002	NC	NC	NC	NC	54	54
Total	19	24	13	9	238	303

NP – Não Publicada
 NC – Não Consultada

Figura 1 – Perspectivas genéricas sobre estratégia.



crificando a maximização dos lucros, é, portanto, perfeitamente racional, mesmo que a razão esteja às vezes oculta. A abordagem sistêmica defende que a Estratégia reflete os sistemas sociais específicos nos quais ela está inserida.

Segundo Whittington, a perspectiva evolucionária, representada por autores como Hannan e Freeman (1977) ou Oliver Williamson (1991), traz contribuições originais, afirmando que a Estratégia, no sentido clássico de planejamento racional orientado para o futuro, é freqüentemente irrelevante. Segundo essa visão, o ambiente é tipicamente muito implacável, muito imprevisível para que possamos fazer previsões eficazes, e o que prevalece é um processo de seleção análogo à seleção darwiniana (Gould, 1980; Handfield, 1999).

E, finalmente, em uma perspectiva processual, o planejamento de longo prazo é pouco útil, dadas as dificuldades inerentes de previsão do futuro. Todavia, segundo essa perspectiva, isso não implica o fracasso inevitável das empresas, o que a torna menos pessimista sobre o destino das empresas que não otimizam o ajuste ao ambiente. Para autores como Cyert e March (1963), as pessoas são muito diferentes em focos de atenção e padrões de racionalidade limitada para levarem a termo um planejamento perfeito. No mundo real, um tal planejamento não existe porque a racionalidade dos atores é, e não poderia deixar de ser, limitada, no sentido proposto por Simon (1970). Assim, na prática, a Estratégia emerge mais de um processo heurístico de aprendizado, de tentativa e erro (Mintzberg, 1983; 1987; 1989), do que de uma série racionalmente planejada de passos para o futuro. Nessa visão, não importa se as estratégias emergentes não são completamente ótimas (Mintzberg, 1978). Os processos de seleção do mercado são, na verdade, relativamente tolerantes e lenientes: ninguém realmente sabe o que é uma estratégia ótima.

Como pode ser verificado no Quadro 2, na produção acadêmica brasileira na área de Estratégia a perspectiva clássica corresponde a pouco mais de 50% dos artigos enquadrados, seguida pela perspectiva processual, com 27,5%, pela perspectiva sistêmica, com 13,7%, e pela perspectiva evolucionária, com 8,2%. Foram enquadrados nesse modelo 60,1% do total de 303 artigos, ficando 121 sem enquadramento, por se dedicarem a assuntos não claramente identificáveis a apenas uma das perspectivas acima citadas.

A temática proposta pelos autores

As áreas temáticas propostas foram desenvolvidas pelos próprios autores e referem-se a tópicos básicos ou usuais da área de Estratégia. O Quadro 3 contém as áreas temáticas e sua respectiva distribuição.

1) **Fundamentos Organizacionais** – É o tema que agrega o maior percentual da base de dados – 27,2%. Isso se deve ao fato de que boa parte dos autores tem sua origem na área organizacional e esta é também uma das áreas a partir da qual a Estratégia acabou por se delinear com um perfil próprio. Se considerarmos as demais áreas de embasamento da Estratégia, como economia, sociologia, ciência política, teoria dos jogos, finanças empresariais e marketing, veremos que o interesse pelas demais áreas em escrever sobre Estratégia está ainda longe de um claro despertar. Isso faz com que muitos artigos se refiram a tópicos como cultura organizacional, mudança e transformação de organizações, problemas gerenciais de implantação ou de revisão de estratégias. Implica também que as abordagens freqüentemente se afastem de uma perspectiva gerencialista, adotando a postura ao mesmo tempo crítica e analítica, mais freqüente entre os autores da área organizacional.

Quadro 2 – A Perspectiva de Whittington.

PERSPECTIVA WHITTINGTON	ARTIGOS	%	ARTIGOS ENQUADRADOS
Clássica	92	30,4%	50,5%
Processual	50	16,5%	27,5%
Sistêmica	25	8,3%	13,7%
Evolucionária	15	5,0%	8,2%
Total de Artigos Enquadrados	182	60,1%	100,0%
Artigos Não Enquadrados	121	39,9%	-
Total	303	100%	-

2) **Fundamentos Econômicos e Organização Industrial** – O fato deste ser o segundo tema, com 22,3% da base de dados, é indicativo do sucesso de Michael Porter e de suas propostas e, de maneira mais ampla, do sucesso do “posicionamento” como abordagem estratégica. Na verdade, o sucesso deve-se ao fato de Porter fornecer um modelo que é simultaneamente um modo de analisar, ordenar e entender a realidade da empresa e de seu contexto e ser também um instrumento de gestão. A abordagem pode também ser entendida como uma referência às raízes econômicas da Estratégia. Embora haja escassa presença de TCT – Teoria dos Custos de Transação – e de artigos que façam uso de análise microeconômica, a perspectiva da organização dos ramos (*industrial organization*) faz-se presente por meio da perspectiva porteriana. Mas é fundamental que se ressalte que a principal razão para a adoção do “posicionamento” por consultores, gestores e também na academia é o fato de que essa perspectiva fornece elementos concretos para a gestão e para a revisão de estratégias. Nada pode ilustrar isso melhor do que o diminuto impacto para a gestão das diversas “escolas” apresentadas em *Safári de estratégia*, de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). A maioria delas é muito provocativa para a academia, mas desperta pouco entusiasmo entre executivos e consultores.

3) **Planejamento Estratégico** – Nada menos surpreendente que ela seja responsável por 12,4% da base de dados, uma vez que chega a ser o nome pelo qual a área de Estratégia ainda é identificada por grande número de pessoas, especialmente no mundo profissional. Basta

que se remonte ao registro histórico de que a área desembarcou no Brasil no final dos anos 1960 e 70, em um período de altas taxas de crescimento econômico, quando gerir estrategicamente era sinônimo de “planejar” o crescimento, se possível diversificando os negócios. Além disso, boa parte da gestão de grandes empresas, as que são evidentemente as mais propensas a sentir necessidade de planejar, tem fortes traços de organização funcional /burocrática que combina muito bem com a concepção e a prática do Planejamento Estratégico. Outro dado importante é que o Planejamento Estratégico atende aos requisitos organizacionais de formalização. É algo que se escreve, se lê e se pode apresentar, concretizando a imagem de que se está gerindo estrategicamente o negócio. Nada simboliza melhor a idéia de que as estratégias são deliberadas, o que é um tributo aos gestores que se portam proativamente.

4) **Recursos e Competências** – Este pode ser visto como um efeito surpresa, pela reduzida presença de RBV – *Resource Based View* – na base de dados, com apenas 9,4%. Afinal, as origens da temática remontam *in extremis* à década de 1930 e, mais recentemente, aos anos 1960 e 70. O artigo de Prahalad e Hamel, “*The core competencies of the corporation*”, data de 1989 e a literatura sobre o assunto vem crescendo nas publicações internacionais. Mas, entre nós, sua presença é escassa. Isso pode ser atribuído ao fato de que os temas anteriores de PE – aspectos organizacionais da Estratégia e posicionamento e análise de ramos – tenham ocupado até o momento quase que exclusivamente a

Quadro 3 – Temática Proposta pelos Autores.

TEMÁTICA	ARTIGOS	%	ARTIGOS ENQUADRADOS
Fundamentos Organizacionais	55	18,2%	27,2%
Porter & Fundamentos Econômicos	45	14,9%	22,3%
Planejamento Estratégico	25	8,3%	12,4%
Processo Decisório Estratégico	25	8,3%	12,4%
Recursos e Competências	19	6,3%	9,4%
Alianças e Redes Estratégicas	12	4,0%	5,9%
Análise de Competitividade	12	4,0%	5,9%
Análise de Tipologias Estratégicas	9	3,0%	4,5%
Total de Artigos Enquadrados	202	66,7%	100,0%
Artigos Não Enquadrados	101	33,3%	-
Total	303	100,0%	100,0%

atenção dos autores e pesquisadores. Cabe ainda especular sobre a origem da concepção de Estratégia apoiada em recursos organizacionais ser econômica, sendo que os autores nacionais têm revelado pouca familiaridade e interesse por aspectos econômicos da Estratégia e de seu relacionamento com a atividade econômica de maneira geral.

- 5) **Processo Decisório Estratégico** – Perfazendo 12,4% da base de dados, a temática está, na verdade, adiante de Recursos e Competências. As razões podem ser encontradas no fato de que a decisão é um tópico tratado também pela área organizacional. Não se trata de estudar processos decisórios de uma perspectiva maximizadora, como em métodos quantitativos aplicados à administração, mas em se deter em uma descrição do processo decisório, muitas vezes tipificando-o e relacionando decisões a outras variáveis organizacionais, como centralização /descentralização, níveis hierárquicos, estilos decisórios etc.
- 6) **Alianças e Redes Estratégicas** – Não há muito que se possa comentar sobre o tópico que responde por 5,9%. Resulta das modificações ocorridas na maneira de operar os negócios e que são, em parte, o resultado de associações de diversos tipos entre empresas – alianças parciais que visam a cooperação, arranjos de partilha de custos (*cost sharing*), acordos operacionais, até

fusões e várias modalidades de *joint ventures*. Essas movimentações estratégicas têm sido motivadas por alterações no cenário competitivo e podem ser ditadas por necessidades de ganho de escala ou de redução de custos por intermédio de processos de terceirização, que também costuma ser tratada como modalidade de aliança. Na medida em que a frequência de alianças vem aumentando, é inteligível que autores se voltem com maior interesse para o fenômeno.

- 7) **Análise de Competitividade** – O tema é auto-explicativo, uma vez que a Estratégia tem sido considerada como inseparável da competitividade e difundiu-se a afirmação e a concepção de que os negócios são competitivos, o mercado é o local onde se dá a competição e que as estratégias se provam, em última instância, em contextos competitivos. O fato de a competitividade ser tão enfatizada e ocupar posição tão central nas concepções da disciplina e da prática faz com que seja surpreendente termos apenas 5,9% dos trabalhos a ela dedicados.
- 8) **Análise de Tipologias Estratégicas** – Produção de tipologias é um procedimento científico clássico. A biologia surgiu há mais de 20 séculos, na Grécia, construindo tipologias, e vemos que a tendência foi adotada pelas ciências sociais. Quando se trata de estratégias, a tentativa de tipificá-las remonta a algumas décadas.

Quadro 4 - Re-Classificação Temática.

ARTIGOS NÃO ENQUADRADOS	ARTIGOS	%	% DO TOTAL GERAL (303)
Estratégias de Marketing	7	6,9%	2,3%
Estratégia de Tecnologia	7	6,9%	2,3%
Estratégias de Adm. Pública	6	5,9%	2,0%
Estratégias de Manufatura	6	5,9%	2,0%
<i>Balanced Scorecard</i>	5	5,0%	1,7%
Estratégia de Internacionalização	5	5,0%	1,7%
Estratégias de PME	5	5,0%	1,7%
Estratégia de TI	5	5,0%	1,7%
Inovação	4	4,0%	1,3%
Responsabilidade Social	4	4,0%	1,3%
Adaptação Estratégica	4	4,0%	1,3%
Aprendizagem	3	3,0%	1,0%
Qualidade	3	3,0%	1,0%
Diversos	37	36,6%	12,2%
Total	101	100,0%	33,3%

Mas falar em estratégias de tipo ofensivo, defensivo, proativo, passivo, reativo etc. parece não ter se esgotado. A razão é simplesmente porque as tipologias parecem ser úteis, e muitas vezes a produção de conhecimento termina com a produção de tipologias, o que se constata por sua presença, ainda que com modestos 4,5%, na base de dados.

As oito áreas temáticas acima relatadas respondem por 202 dos 303 artigos analisados, ou seja, exatamente dois terços. O Quadro 4 indica que os artigos que não foram enquadrados se dispersam por grande variedade de temas, alguns tratando de “estratégias”, talvez como *buzzword*, para tratamento de questões em áreas funcionais específicas, como estratégias de marketing, operações, manufatura, *Balanced Scorecard* etc.

O fato de restarem 101 artigos não enquadrados levou-nos a realizar nova reclassificação em outras temáticas de menor incidência. O resultado aparece no Quadro 4. Mesmo assim, ainda restaram 37 artigos não enquadrados. Não foi possível enquadrá-los, nem mesmo na reclassificação proposta pelo fato de serem temas individuais ou apenas tangenciais à Estratégia Empresarial.

A METODOLOGIA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DA ÁREA

Em relação à metodologia, os artigos foram classificados entre artigos empíricos, teóricos e teórico-empíricos. Os empíricos foram classificados em estudos qualitativos, quantitativos e qualitativos /quantitati-

vos, já os teóricos foram classificados em ensaios, proposição de modelo de gestão e revisão. Quanto aos artigos teórico-empíricos, procurou-se fazer a classificação entre qualitativo e quantitativo, mas somente encontramos artigos qualitativos publicados como teórico-empíricos. Predomina o uso de metodologias qualitativas e poucos trabalhos quantitativos, o que não segue a tendência da área, que hoje parece envolver o aumento de produção quantitativa. Essa afirmação fundamenta-se na observação do que vem sendo publicado nos principais periódicos internacionais da área de Estratégia (Prahalad e Hamel, 1994). O caráter empírico da produção nacional em Estratégia não implica, no entanto, a adequada utilização de diversas estratégias metodológicas, mas tão somente o predomínio de estudos de caso, que a rigor são frequentemente “exemplos”, não atendendo às exigências do protocolo habitual para estudos de caso enquanto pesquisa academicamente válida. A maioria desses casos fica na categoria de *cases* usados para promoção de empresas ou como material de consultoria, poucos deles tendo sido resultado de um processo de pesquisa controlado. Os resultados da análise da metodologia utilizada são exibidos no Quadro 5.

PRODUÇÃO POR IES – INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A classificação da produção por universidade foi obtida ao se contabilizar a produção para a instituição de vinculação dos autores à época em que o artigo foi publicado. Quando um artigo possuía um ou

Quadro 5 – Metodologia Utilizada nos Artigos.

METODOLOGIA	ARTIGOS	%
Empírico	201	66,3%
Qualitativo	131	43,2%
Quantitativo	58	19,1%
Quali-Quanti.	12	4,0%
Teórico	86	28,4%
Ensaio	60	19,8%
Proposição de Modelo de Gestão	17	5,6%
Revisão	9	3,0%
Teórico-Empírico	16	5,3%
Qualitativo	16	5,3%
Total	303	100%

mais autores da mesma universidade, contou-se somente um artigo para a instituição de ensino superior (IES) e, quando o artigo foi produzido por co-autoria com autores de diferentes IES, contou-se um artigo para cada. Esse procedimento não afeta os resultados da tabela abaixo, pois tal caso somente esteve presente em 26 artigos (8,5% da produção total) e estava disperso entre várias IES. Do resultado final é interessante notar que as cinco escolas que mais produziram artigos de Estratégia – FEA-USP, UFPR, UFRGS, PUC-RJ e FGV-EAESP – representam pouco mais de um terço da produção total em Estratégia e que mais da metade da produção está concentrada em nove IES.

Tal concentração não difere do que tende a acontecer em outros países, nos quais um número relativa-

mente pequeno de instituições responde por parte substancial da produção da área respectiva. Certamente seria desejável que houvesse maior dispersão. Mas, via de regra, ela não costuma ocorrer.

DISTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA POR AUTORES

O Quadro 7 indica que 43,9% dos artigos foram escritos por um só autor e que a co-autoria começa a despontar como prática mais freqüente entre nós. Na verdade, se somarmos artigos produzidos por um e por dois autores, chegaremos a 83,5% da produção incluída na base de dados. Se os grupos de pesquisa criados nos vários programas de pós-graduação e cadastrados

Quadro 6 – Produção Científica: 10 IEs mais Produtivas.

FACULDADE/ UNIVERSIDADE	N. DE ARTIGOS	%	% ACUMULADA
FEA USP	23	7,6%	7,6%
UFPR	22	7,3%	14,9%
UFRGS	22	7,3%	22,1%
PUC - RJ	21	6,9%	29,0%
FGV - EAESP	18	5,9%	35,0%
UFMG	18	5,9%	40,9%
UFPE	13	4,3%	45,2%
UFBA	13	4,3%	49,5%
UFSC	12	4,0%	53,5%
UEL	9	3,0%	56,4%
Sub-total	171	56,4%	
Outras	132	43,6%	
Total	303	100,0%	

Quadro 7 – Distribuição de Artigos por Autores.

NÚMERO DE AUTORES	NÚMERO DE ARTIGOS	%
1	133	43,9%
2	120	39,6%
3	40	13,2%
4	8	2,6%
5	1	0,3%
6	1	0,3%
	303	100%

junto à CAPES e ao CNPq vierem a operar efetivamente, isso deverá refletir na quantidade de autores por artigo, ou seja, deveremos ter um número maior de artigos em parcerias. Isso também se aplicaria para as parcerias entre professores e alunos, que pelas atuais regras do jogo são estimuladas.

Finalmente, chega-se a um ponto sempre esperado de uma análise da produção científica: quais os autores mais frequentes, aqueles que vêm contribuindo com maior número de artigos? O Quadro 8 contém as informações a respeito. Com relação aos dez autores mais prolíficos em Estratégia, a classificação foi realizada com a média ponderada pela participação em artigos pelo número de autores, ou seja, um artigo individual contou um ponto, um artigo com dois autores contou 0,5 ponto, com três autores contou 0,33 e com quatro 0,25, sendo que os dez autores mais prolíficos respondem por 23% da produção nacional.

CONCLUSÕES

Embora nossa base de dados inclua uma década, ela cobre o período em que a Estratégia, enquanto área, adquiriu autonomia no campo da administração, passando a ter um espaço próprio em reuniões, encontros e publicações acadêmicas. Isso correspondeu a uma tendência internacional, na medida em que perió-

dicos dedicados exclusivamente à Estratégia surgem apenas a partir da década de 1970.

Há diversas vertentes das quais a Estratégia vem se nutrindo e nas quais deita raízes: a economia, a sociologia, a ciência política, a análise organizacional, as finanças e o marketing, para permanecermos em um campo de consenso. Diríamos que os profissionais atualmente envolvidos com Estratégia, no nível acadêmico ou como profissionais de consultoria ou, ainda, gestores de empresas, são os primeiros que entraram diretamente na área. Anteriormente, os que se dedicavam à Estratégia vinham de outras áreas. Isso era comum na academia, onde professores e pesquisadores tinham um passado ligado às diversas áreas funcionais e passavam a ensinar, pesquisar e escrever sobre o tema quando atingiam a metade ou a fase final de suas carreiras. Entre nós, os que vêm de outras áreas parecem constituir parcela significativa dos autores. Os nomes do Quadro 8 indicam que muitos vêm da área organizacional, tanto do que atualmente se chama teoria organizacional como de comportamento organizacional. Há indicações também de que há alguns casos de origem em finanças e marketing. Escasseiam os que se originam nas ciências sociais, incluindo a economia. Os desdobramentos da área podem levar a que se considere já a tecnologia de informação – TI – como vertente de importância para a Estratégia. Assim, a TI deve ser vista não apenas como instrumento de implementação ou análise de estratégias existen-

Quadro 8 – Dez Autores mais Prolíficos.

AUTOR	N. DE ARTIGOS (MÉDIA PONDERADA)	PARTICIPAÇÃO EM ARTIGOS	NÚMERO DE AUTORES				INSTITUIÇÃO A ÉPOCA DA PUBLICAÇÃO
			1	2	3	4	
Silva, Jorge F.	8,3	18	1	10	7		PUC - RJ
Contador, José C.	5,5	6	5	1			UNESP, UNIP, UNINOVE, TANCREDO NEVES
Moraes, Walter	4,8	8	2	5	1		UFPE
Machado-da-Silva, Clóvis	4,3	8	1	6	1		UFPR
Gimenez, Fernando	4,0	6	3	1		2	UEL, UEM
Bulgacov, Sergio	4,0	6	2	4			UFPR
Silva, Eduardo D.	4,0	4	4				ESADE, PUC-PR
Vasconcelos, Flávio C.	3,5	5	2	3			FGV-EAESP
Almeida, Martinho	3,3	6	1	4	1		FEA-USP
Fleck, Denise	3,0	3	3				UFRJ

tes, mas como parte integrante do processo de formulação, se considerarmos a perspectiva de emergência, ao invés de deliberação, e a impossibilidade de separar formulação de implementação, já que as duas se portam interativamente.

A origem dos autores certamente auxilia no entendimento do conteúdo do material analisado e explica lacunas importantes quando se comparam as áreas temáticas encontradas nos Quadros 2 e 3 com os temas abordados internacionalmente. A fim de procedermos a uma comparação, tomamos o “*Call for panel, paper and poster proposal*” para a 22ª Conferência Internacional da SMS – *Strategic Management Society* -, ocorrida em setembro de 2002. O tema geral, ou o tópico “guarda chuva”, foi “*Old barriers crumbling, new barriers rising*”, e as várias trilhas – *tracks* – merecem ser citadas para fins dessa comparação: (1) A realidade e as implicações da desaceleração econômica; (2) Sucesso empresarial e competitividade nacional; (3) O estado da desconstrução, ou qual o futuro das reestruturações; (4) Estratégias de sucesso quando o crescimento deixa de ser uma opção; e (5) O novo empreendedor, *venture capital* e estratégia. Basta olhar para esses tópicos propostos à comunidade internacional de acadêmicos e profissionais de Estratégia para que possamos constatar o relativo distanciamento de nossa produção e talvez seu “academicismo” no sentido negativo, denotando afastamento até mesmo de nossa própria realidade. É fato que a inserção de nosso país no contexto mundial não nos levaria a que nos preocupassem os assuntos indicados nas diversas trilhas. Mas seria possível que nos ocupássemos talvez de outras coisas, como as relações entre Estratégia Empresarial e nossa situação econômica. Na verdade, é digno de registro que, em um país onde se deixou de crescer expressivamente há mais de 20 anos, com uma renda *per capita* que se arrasta, não se tenha tratado das repercussões dessa situação na estratégia das empresas. Também é digno de menção o fato de que, em uma área na qual a questão da competitividade assume tão grande importância, tenhamos escassa produção tratando do assunto.

Se retornarmos à mencionada Conferência Anual da *Strategic Management Society*, veremos que nossa produção fica mais à vontade nas chamadas trilhas tradicionais, em que temos Estratégia de Negócios, Estratégia Corporativa, Estrutura dos Ramos (*Industry Structure*), Estrutura Organizacional, Liderança e Mudança, Processo Decisório e Processos Estratégicos, Conhecimento e Aprendizagem. Mas o mesmo não se

poderia falar da última das trilhas tradicionais da SMS, que é Estratégia Global (*Global Strategy*), na qual nossa produção é praticamente inexistente.

Caminhando para um fechamento, apontaríamos como pontos conclusivos os que seguem:

Primeiramente, a produção científica não se distancia dos pontos principais do histórico da área no Brasil, como sumariada na primeira parte deste artigo. Embora não tenhamos estado alheios ao que se passou e se passa internacionalmente, adotamos seletivamente as coisas que são adequadas à realidade estratégica das empresas que aqui atuam. A temática abordada também acaba por expressar a realidade e a problemática estratégica de nossas empresas. Isso faz com que haja ênfase em adaptação e mudança como tópicos importantes no processo de gestão estratégica de empresas que são pouco inovadoras e que, conseqüentemente, se vêem obrigadas a reagir mais do que proagir. As mudanças vêm de fora e geralmente são provocadas por movimentos estratégicos de empresas que não estão em nosso país.

Em segundo lugar, constata-se que a área é mundialmente nova e, no Brasil, novíssima, o que se manifesta na existência de poucos autores que tenham uma tradição de exercício profissional em Estratégia. A maioria é oriunda do universo de organizações e secundariamente de marketing e finanças. Deve ser notado que a interdisciplinaridade da área não encontrou, até o momento, eco na produção científica.

Deve ser observada a ausência de produção com lastro nas ciências sociais e comportamentais, como economia, sociologia, ciência política, história, psicologia, particularmente social e organizacional. A única cautela seria registrar a produção de autores que vêm fazendo uso da teoria institucional com origem na sociologia. Mencione-se, ainda, a antropologia, devido ao interesse pela interface entre Estratégia e cultura organizacional.

Em terceiro lugar, não há como fugir ao predomínio da concepção de Estratégia enquanto “posicionamento” (*positioning*). Há aqui um conjunto de fatores convergentes que podem explicar o fato: o indiscutível impacto de Michael Porter como autor que influenciou a área a partir dos anos 1980; o fato de que a própria natureza da Estratégia enquanto “*positioning*” favorece sua adoção, pois oferece simultaneamente referencial teórico, procedimentos de análise e instrumentos de trabalho para o gestor; trata-se, afinal, de uma teoria que também contém e conduz a uma prática; e pode-se dizer que as demais perspectivas da Es-

tratégia são complementares e raramente referidas na produção científica analisada. Mesmo a perspectiva de “competências centrais ou essenciais da empresa” não encontra grande eco, e deve-se registrar alguma influência de Estratégia enquanto visão, o que equivaleria à perspectiva de Estratégia enquanto ato empreendedor.

Em quarto lugar, constata-se que a produção ainda está concentrada em um número relativamente reduzido de autores, o que não destoa do que ocorre em outros países. Mas a pressão por publicar, clara nos últimos anos a partir de decisões das autoridades educacionais, quando da avaliação dos programas *stricto sensu*, pode levar a que haja uma desconcentração, com maior volume de produção de docentes e especialmente de discentes. Isso também poderá favorecer, como já foi anteriormente observado, as co-autorias.

A concentração em autores tem contrapartida na concentração em instituições de ensino superior e em programas de pós-graduação. Como já se observou, os programas maiores e mais antigos detêm parcela expressiva da produção. Mas estamos assistindo a uma grande expansão de programas de *stricto sensu* em instituições que até agora tinham se mantido afastadas. Trata-se de IES privadas, de tipo empresarial e que tinham focado suas atividades na graduação e na especialização *lato sensu*. No momento, várias dessas IES entram no *stricto sensu*, mesmo que sob a rubrica de mestrados profissionais, mas de qualquer forma reconhecidos como mestrados pela Capes, pela legislação e por práticas vigentes. Se mantidas as atuais “regras do jogo”, esses programas terão de apresentar também suas respectivas produções científicas, o que pode levar a uma redução na participação relativa das IES tradicionais.

Finalmente, deve-se observar que a produção científica da área não é prática. Com isso queremos ressaltar que a Estratégia é uma área prática, entendendo-se por prática não a aversão ou a ojeriza à teoria e à teorização, mas simplesmente que a Estratégia busca aplicações e resultados que servem como medida de desempenho de seus gestores. Isso implica um caráter prescritivo para a área, com menção do que deve ser feito e também evitado. E isso é o que não se encontra na área. O que pode ser visto como se aproximando mais de tal caráter prático, mas ainda muito distante do desejável, é a exemplaridade com que muitos casos são apresentados no material constante da base de dados.

Artigo convidado. Aprovado em 01.04.03.

Referências bibliográficas

- ANSOFF, H. I. *Corporate strategy*. Harmondsworth : Penguin, 1965.
- ANSOFF, H. I. Toward a strategic theory of the firm. In: Ansoff, H. I. (Org.). *Business strategy*. London : Penguin, 1970. p. 11-40.
- ANSOFF, H. I. Critique of Henry Mintzberg's "The design school". *Strategic Management Journal*, n. 12, p. 449-61, 1991.
- BARNEY, J. Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, n. 27, p. 643-50, 2001.
- CYERT, R. e MARCH, J. *A behavioral theory of the firm*. London : Blackwell, 1963.
- GOULD, S. J. *The panda's thumb: more reflections in natural history*. New York : Norton, 1980. 343p.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- HANDFIELD, R. B. Involving suppliers in new product development. *California Management Review*, Fall 1999.
- HANNAN, M. T. e FREEMAN, J. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, v. 82, n. 5, p. 929-64, 1977.
- JENSEN, M. C. *Foundations of organizational strategy*. Cambridge : Harvard University Press, 1998. x, 414p.
- JENSEN, M. C. *A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms*. Cambridge : Harvard University Press, 2000. 311p.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro : Campus, 1997. 344p.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation (in strategy formulation). *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-48, 1978.
- MINTZBERG, H. *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1983. vii, 312p.
- MINTZBERG, H. Why organizations need strategies? *California Management Review*, p. 25-33, Fall 1987.
- MINTZBERG, H. *Mintzberg on management*. New York : Free Press, 1989.
- MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York /Toronto : Free Press /Maxwell Macmillan Canada, 1994. xix, 458p.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre : Bookman, 2000. 299p.
- PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. In: Foss, N. (Org.). *Resources, Firms and Strategies*. Oxford : Oxford University Press, 1997. p. 27-40.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, n. 14, p. 179-88, 1993.

- PORTER, M. *Competitive strategy – techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press, 1980.
- PORTER, M. The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, v. 6, n. 4, p. 609-20, 1981.
- PORTER, M. *Competitive advantage – creating and sustaining superior performance*. New York : Free Press, 1985.
- PORTER, M. What is strategy. *Harvard Business Review*, p. 61-78, Nov. / Dec. 1996.
- PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, n. 66, May / June 1990.
- PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, n. 15, p. 5-16, 1994.
- SCHWARTZ, P. *The art of the long view*. New York : Doubleday /Currency, 1991. x, 258p.
- SCHWARTZ, P. e GIBB, B. *When good companies do bad things: responsibility and risk in an age of globalization*. New York : John Wiley, 1999. xiv, 194p.
- SCHWARTZ, P., LEYDEN, P. e HYATT, J. *The long boom: a vision for the coming age of prosperity*. Reading : Perseus, 1999. viii, 336p.
- SIMON, H. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro : Editora da FGV, 1970.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, n. 5, p. 171-80, 1984.
- WERNERFELT, B. From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*, v. 14, n. 3, p. 4-12, 1989.
- WHITTINGTON, R. *What is strategy – and does it matter?* London : Tomson Learning, 2001.
- WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York : Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, O. E. Strategizing, economizing and economic organization. *Strategic Management Journal*, n. 12, p. 75-94, 1991.
- WILLIAMSON, O. E. Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, Dec. 1999.

Carlos Osmar Bertero

Professor Titular do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP.

Doutor em Administração pela Cornell University e Mestre em Administração pela Michigan State University. Interesses de pesquisa em estratégia empresarial.

E-mail: cbertero@fgvsp.br

Endereço: Av. Nove de Julho, 2029 - 9º Andar - CEP 01313-902 - São Paulo, SP.

Flávio Carvalho de Vasconcelos

Professor Adjunto do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP. Doutor em Administração pela Ecole des Hautes Études Commerciales (HEC) , Mestre em Sociologia pelo Institut D'Études Politiques de Paris e Mestre em Administração pela FGV-EAESP. Interesses de pesquisa em estratégia empresarial.

E-mail: fvasconcelos@fgvsp.br

Endereço: Av. Nove de Julho, 2029 - 9º Andar - CEP 01313-902 - São Paulo, SP

Marcelo Pereira Binder

Doutorando e Mestre em Administração pela FGV-EAESP. Interesses de pesquisa em estratégia empresarial.

E-mail: mpb@fgvsp.br

Endereço: Av. Nove de Julho, 2029 - 9º Andar - CEP 01313-902 - São Paulo, SP.