

**ESTUDOS ACADÊMICOS NO ENSINO DE ESTRATÉGIA PELOS PROGRAMAS PÓS-GRADUAÇÃO  
DE UNIVERSIDADES BRASILEIRAS**

**ACADEMIC STUDIES IN THE TEACHING OF STRATEGY BY GRADUATE PROGRAMS AT  
BRAZILIAN UNIVERSITIES**

**ESTUDIOS ACADÉMICOS EN LA ENSEÑANZA DE ESTRATEGIA POR PROGRAMAS DE  
POSGRADO EN UNIVERSIDADES BRASILEÑAS**

**Victória Alcântara Trauer**

Bacharel em Administração e Pesquisadora de Iniciação Científica (2020).

E-mail: victoria.trauer@gmail.com

**Fabiana Gondim Mariutti**

Universidade Federal de São Carlos - Campus Sorocaba, SP.

E-mail: fabiana.mariutti@ufscar.br

**Rodrigo Assunção Rosa**

Universidade Positivo - Curitiba, PR.

E-mail: rodrigo.rosa@up.edu.br

Artigo recebido em 20/09/2020. Revisado por pares em 03/01/2021. Recomendado para publicação em 10/01/2023, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 06/02/2023. Avaliado pelo Sistema double blind review.

©Copyright 2021 UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Revisão gramatical, ortográfica e ABNT de responsabilidade dos autores.

## RESUMO

Pesquisadores internacionais têm salientado a relevância de se investigar o impacto dos estudos acadêmicos para além das métricas de citação. Nesse sentido, uma das possibilidades reside em como tais pesquisas impactam o ensino de determinada disciplina. Tendo o ensino de Estratégia como base empírica de investigação, o objetivo pautou-se nos conteúdos programáticos e bibliográficos utilizados em disciplinas dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* em Administração de universidades brasileiras. A análise documental adotou princípios de Burgelman *et al.* (2018) e Aguinis *et al.* (2019). Ressaltam-se os seguintes temas: Histórico e Evolução da Estratégia, Comportamento da Economia, Mercados e Planejamento Estratégico. Bibliograficamente, prevalecem autores clássicos do campo do conhecimento da Estratégia. Como contribuições à prática do ensino da Estratégia no Brasil, reconhece-se potenciais considerações sobre o conteúdo programático a partir de perspectivas contemporâneas.

**Palavras-chave:** impacto da pesquisa; ensino de Estratégia; Estratégia como disciplina; universidades brasileiras; educação superior.

## ABSTRACT

International researchers have stressed the relevance of investigating the impact of academic studies beyond citation metrics. In this sense, one of the possibilities lies in how such research impacts the teaching of a given discipline. Having the education of Strategy as an empirical basis of investigation, the objective was based on the syllabus and bibliographic contents used in domains of the *stricto sensu* postgraduate courses in the Administration of Brazilian universities. The documentary analysis adopted the principles of Burgelman *et al.* (2018) and Aguinis *et al.* (2019). The following themes stand out: History and Evolution of Strategy, Behavior of the Economy, Markets, and Strategic Planning. Bibliographically, classic Strategy authors prevail. As contributions to the practice of teaching Strategy in Brazil, potential considerations on program content from contemporary perspectives are recognized.

**Keywords:** research impact; Strategy teaching; Strategy as a discipline; Brazilian universities; higher education.

## RESUMÈM

Los investigadores internacionales han enfatizado la relevancia de investigar el impacto de los estudios académicos más allá de las métricas de citas. En este sentido, una de las posibilidades radica en cómo dicha investigación impacta en la enseñanza de una determinada disciplina. Con la enseñanza de la Estrategia como base empírica de la investigación, el objetivo se basó en el programa y los contenidos bibliográficos utilizados en las disciplinas de los posgrados *stricto sensu* en Administración de las universidades brasileñas. El análisis documental adoptó los principios de Burgelman *et al.* (2018) y Aguinis *et al.* (2019). Se destacan los siguientes temas: Historia y Evolución de la Estrategia, Comportamiento de la Economía, Mercados y Planificación Estratégica. Bibliográficamente prevalecen los autores clásicos de Estrategias. Como contribuciones a la práctica y enseñanza de la Estrategia en Brasil, se reconocen las posibles consideraciones sobre el contenido del programa desde perspectivas contemporâneas.

**Palabras-clave:** impacto de la investigación; enseñanza de la Estrategia; Estrategia como disciplina; universidades brasileñas; educación superior.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, pesquisadores têm se indagado sobre quais são os tipos de impacto que a ciência pode gerar à sociedade (AGUINIS; SUÁREZ-GONZÁLEZ; LANNELONGUE; JOO, 2012; ASHFORD, 2013; MOED; HALEVI, 2015). Diversas pesquisas têm analisado o impacto científico em termos da quantidade de artigos que são produzidos ou das citações recebidas por periódicos, pesquisadores ou instituições (KAUR; RADICCHI; MENCZER, 2013; ROSA; ROMANI-DIAS, 2019). Todavia, esse tipo de investigação não tem sido suficiente na compreensão dos resultados efetivos que a produção acadêmica possui nos âmbitos que estão para além do campo acadêmico, tais como a prática profissional, as políticas públicas e para o ensino em seus diferentes níveis (LIMA; WOOD, 2014).

Dentro dessa perspectiva, estudos recentes têm se preocupado com uma visão mais pluralística e ampla dos impactos de estudos acadêmicos. Tal visão entende que há diferentes níveis nos quais as pesquisas podem impactar a sociedade (AGUINIS *et al.*, 2012; MOED; HALEVI, 2015). Uma dessas dimensões tem sido em como as teorias, métodos e modelos desenvolvidos em estudos acadêmicos podem ser transferidos por meio do ensino, ou seja, conspirando o âmbito do impacto social que as pesquisas possuem na educação e formação de alunos na sociedade (AGUINIS *et al.*, 2019), tendo também o papel dos docentes enquanto intermediários da transmissão de conhecimentos (DOH, 2009).

O estudo realizado por Aguinis *et al.* (2019), por exemplo, propõe entender como se dá a transferência de conhecimento e o impacto das fontes de referências (artigos científicos, capítulos de livros e revistas) em livros utilizados no ensino superior, tendo o aluno como interesse central. Por outro lado, a literatura sobre o ensino de administração tem apontado algumas questões didáticas relevantes de serem aprimoradas nos diferentes níveis do ensino superior brasileiro (BULGACOV, 2014; CASTRO, 1981; IKEDA; CAMPOMAR; VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2008; VIZEU; GONÇALVES, 2010), tais como as formas de ensino da Estratégia em cursos de pós-graduação (BULGACOV, 2014; CARNEIRO, 2019; VILLAR; WALTER, 2016) ou graduação (BULGACOV, 2014; FÁVERO; VILLAR; WALTER, 2016), como também na graduação e pós-graduação em nível internacional (BOWER, 2008; GRANT, 2008; GREINER; BHAMBRI; CUMMINGS, 2003; DONALDSON; 2019; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008; SCHNEIDER; LIEB, 2004). A configuração dos conteúdos da disciplina de Estratégia tem sido desafiadora devido à amplitude de perspectivas teóricas e metodológicas, sujeitas a controvérsias,

requerendo que o conteúdo programático seja estruturado, preparado e ensinado de modo coerente pelo docente (GREINER *et al.*, 2003). Sendo que a grade curricular dos cursos, apesar de obedecer à legislação nacional, pode ser inovada nas metodologias de ensino e aprendizagem (PAIVA *et al.*, 2014).

Nesse sentido, entende-se que o docente necessita desenvolver criteriosamente uma ementa que siga uma bibliografia condizente, atendendo a tradição e a contemporaneidade do pensamento estratégico (VIZEU; GONÇALVES, 2010), conforme apontado por Castro (1981, p. 59), ao afirmar que:

qualquer análise sobre o ensino na área, visando a melhoria de sua qualidade, não pode deixar de considerar o sistema de pós-graduação como o principal mecanismo impulsionador deste processo, não só na formação de docentes, como na geração de material didático específico sobre a realidade [...].

Com a evolução de teorias no campo da Estratégia, houve mudanças no conteúdo do ensino em relação ao processo de formulação e implementação de estratégias, preparando estrategistas aptos para exercer sua função (CARNEIRO, 2019) e pesquisadores para compreender a pluralidade de perspectivas existentes (BOWER, 2008; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 1996; 2004; 2008; MINTZBERG, 1988; QUINN *et al.*, 2006). Afinal, o corpo docente representa uma vantagem competitiva sustentável junto à qualidade do ensino superior, assim como a força da marca, no caso de escolas privadas, segundo estudo de Paiva *et al.* (2014),

Professores e pesquisadores, ao se aproximarem de textos seminais e contemporâneos, teóricos e empíricos, nacionais ou internacionais, são encorajados intelectualmente a reconhecerem a evolução da literatura em Estratégia como socialmente construída, em que o estado da arte se situa em tempo e espaço contextualmente posicionados e estabelecidos, ontológica e epistemologicamente. Elementos centrais das perspectivas estratégicas partem de um ensino de leituras diferenciadas, recomendadas pelo corpo docente de uma universidade. Embora pesquisas como a de Aguinis *et al.* (2019) tenham sido realizadas investigando o contexto dos impactos de referências bibliográficas no nível de graduação, ainda são necessárias pesquisas para compreender como os estudos acadêmicos têm impactado o ensino de Estratégia no nível da pós-graduação. Sendo esse, um ponto de partida científico sobre o ensino na área da Administração e Gestão.

Portanto, considerando a problemática e as lacunas de pesquisa apontadas, o objetivo deste artigo é analisar quais são os conteúdos programáticos e bibliográficos utilizados nas ementas de disciplinas no campo do conhecimento da Estratégia dos programas de pós-graduação em Administração das principais universidades públicas e privadas brasileiras, o qual se faz imperativo. Para rigor teórico e metodológico, adota-se a perspectiva pluralista de Aguinis *et al.* (2019) e a abordagem Estratégia como Processo e Prática (EPP) - *Strategy as Process and Practice* (SAPP) de Burgelman, Floyd, Laamanen, Mantere, Vaara e Whittington (2018).

Ao questionar sobre tal arcabouço teórico no campo da Estratégia, pretende-se avançar na teoria e na prática, fundamentando-se em dois alicerces contributivos específicos. O primeiro alicerce teórico, de natureza analítica-interpretativo, refere-se à investigação sobre as semelhanças e diferenças inerentes entre essas instituições para possíveis alinhamentos programáticos e bibliográficos; e segundo alicerce teórico, de natureza descritiva-mensurável, quanto ao teor contributivo em termos de impacto do uso desses estudos acadêmicos no ensino da Estratégia para a própria compreensão dessa área de conhecimento na literatura e na prática da administração no Brasil, como no fomento do aprimoramento nos currículos universitários no âmbito da pesquisa, ensino e extensão.

Seguindo essa primeira parte introdutória, a segunda seção do artigo conta com a revisão de literatura, com argumentos fundamentais para esse debate sobre o ensino de Estratégia; na terceira seção é apresentado o delineamento metodológico utilizado para a realização desta pesquisa de dados secundários; na quarta seção, a análise e a interpretação dos principais resultados da pesquisa; e, por fim, na quinta e última seção, as considerações finais são abordadas, com o intuito de repensar o atual *status quo* do ensino da Estratégia nas universidades investigadas e apresentar as limitações e recomendações para pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Dada a importância da Estratégia em suas diferentes perspectivas (WHITTINGTON, 2002; 2007) e níveis de análise, tais como macro, meso e micro (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003), analisar o conteúdo programático por meio das respectivas ementas das disciplinas oferecidas nas universidades fomenta a reflexão científica baseada na atual prática

dos conteúdos utilizados nas universidades. Adicionalmente, há décadas, reconhece-se o desenvolvimento global do Brasil a partir do ensino da Administração em alicerces atualizados em cursos de pós-graduação (CASTRO, 1981; ABREU, 1969; IKEDA *et al.*, 2008).

Em 1952, iniciou-se o ensino de Administração no Brasil, com a criação da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas (EBAP), seguida, dois anos após, pela criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), também da Fundação Getúlio Vargas. Conforme Castro (1981, p. 58), “Os cursos de Administração no Brasil têm uma história muito curta, principalmente quando comparamos com os EUA, onde os primeiros cursos na área se iniciaram no final do século passado.”

Já a disciplina Estratégia surgiu no Brasil nos cursos de graduação em Administração de Empresas, pela FGV, em São Paulo, com a nomenclatura “Diretrizes Administrativas”; em seguida, na Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, da Universidade Federal de São Paulo, com a nomenclatura “Política de Negócios” (BERTERO *et al.*, 2003; FÁVERO *et al.*, 2016), ambas iniciadas nas décadas de 1960 e 1970. Referente à abordagem pedagógica, não existia uma sistematização do conteúdo e nem uma estruturação teórica (BERTERO *et al.*, 2003). Sobre os primeiros cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) em Administração no Brasil, datam de 1973, segundo Castro (1981). Outra evidência da notoriedade acadêmica do campo da Estratégia demonstra-se na diversidade de trilhas acadêmicas e temáticas específicas em congressos nacionais, como o EnANPAD, no decorrer dos anos. Seguido da autonomia da vertente científica da Estratégia a partir de 2004 com o Encontro de Estratégia - 3ES, organizado pelo ANPAD.

Inquietações na literatura nacional sobre leituras de textos clássicos no Ensino e na Pesquisa em Administração foram levantadas por pesquisadores de Administração (BULGACOV, 2014; MENEGHETTI; GUARIDO FILHO; AZEVÊDO, 2014). Segundo Meneghetti *et al.* (2014, p. 698), leitores buscam textos clássicos com intuito de refletir a partir de literatura robusta, pois,

Obras clássicas, neste sentido, deixam de ser pontos de partida e passam a ser, por um lado, fundamentos racionais para sistematizar o pensamento e, por outro, apoios irracionais que servem para acalmar consciências inquietas que buscam corroborações de suas angústias.

Especificamente, no ensino da Administração, os autores afirmam que “A leitura de um clássico é uma oportunidade para forjar o desenvolvimento mental ao longo da formação acadêmica, elevando a compreensão para além de patamares descritivos e simplificados dos

livros-texto” (MENEGETTI *et al.* 2014, p. 704). Já a abordagem adotada no estudo de Bulgacov (2014, p. 720), considera os processos sociais para a construção do conhecimento, pois, “é relevante estender e aprofundar a questão do que seja um clássico em termos de seu uso pelos docentes das diferentes áreas da Administração”; a partir de 36 respostas de entrevistas com professores e pesquisadores brasileiros, o pesquisador finaliza:

proponho o resgate do conceito enquanto instrumento de construção social e, ao mesmo tempo, racional. Essas considerações sugerem que o clássico é fenômeno único, a cargo de seus idealizadores, mas, também, oriundo da dinâmica de interação entre os seus diferentes usuários e observadores, envolvidos por condições históricas e socioeconômicas distintas. (BULGACOV, 2014, p.725).

Segundo Carneiro (2019), muitos livros e textos voltados ao público executivo não fornecem estrutura de alto nível que possibilitaria o pensamento crítico e sistêmico necessário na execução de estratégia. Carneiro (2019, p. 62) argumenta a respeito da disciplina de estratégia empresarial em programas *latu sensu*, que:

os estudantes, em seus cursos de mestrado e de doutorado, não são formalmente expostos a modelos de execução da estratégia – até porque a literatura carece de tais modelos [...] e aos desafios inerentes à execução, quando se tornam professores de MBAs, acabam por abordar apenas tipologias de posicionamento competitivo.

Segundo Carneiro (2019), os livros-texto de Estratégia e os artigos conceituais ou empíricos abordam temáticas de posicionamento competitivo (MINTZBERG, 1988; PORTER, 1985) e decisões de estratégia corporativa, como diversificação e verticalização (BARNEY, 2010): “mas raramente abordam que o desenvolvimento de uma posição competitiva sustentável”, uma vez que “tanto a formulação do plano quanto a sua execução dependem de pessoas – que trazem consigo limitações, vieses, angústias e interesses próprios” (CARNEIRO, 2019, p. 63). Nas organizações, “Há necessidade de se intensificar os programas dirigidos para a capacitação de habilidades de lideranças e desenvolvimento das gerências operacionais” no cenário da gestão dos estrategistas (PADILHA; CÂMARA; LIMA, 2019, p. 20).

Grant (2008) defende que teorias são alicerces relevantes no ensino de Estratégia para alinharem construtos. Recentemente, Donaldson (2019) avança em um arquétipo holístico e integrado em relação ao ensino da Estratégia em cursos de graduação, pois acredita que ambas – teoria e estudos de casos são essenciais para o entendimento de cenários organizacionais complexos, uma vez que o sucesso do aprendizado e a aplicabilidade tanto na sala de aula como na prática precisa de habilidades disciplinares e interdisciplinares. Dessa maneira, é necessário que os alunos da disciplina sejam expostos a situações em que possam exercitar o pensamento sistêmico em dinâmicas com estudo de caso (CARNEIRO, 2019).

Internacionalmente, o predomínio do ensino exclusivo de Estratégia nos programas de pós-graduação pode ser notado em renomadas universidades. Na universidade norte-americana *Harvard University*, atualmente, há programa de doutorado *stricto sensu* em *Strategy* com diferenciados ênfases, a partir das disciplinas disponíveis e do interesse dos doutorandos, também especificamente reforça a abordagem qualitativa ou quantitativa na formação do pesquisador (HARVARD UNIVERSITY, 2019). Na universidade inglesa *University of Cambridge*, sede da *Cambridge Judge Business School*, dois ênfases distintos são disponibilizados em um programa de mestrado *stricto sensu*, o qual é parte integrante da rota para o doutorado em Estratégia: do *MPhil in Strategy*, (i) *MPhil in Innovation, Strategy & Organisation*; e (ii) *MPhil in Strategy, Marketing & Operations* (CAMBRIDGE UNIVERSITY, 2019). Já o programa de doutorado *stricto sensu* é denominado *PhD in Strategic Management* e requer a definição da ênfase no processo seletivo, embasada nas opções anteriores do programa de mestrado.

No campo do conhecimento da Estratégia, estudos – há mais de trinta anos – prezam pelos arcabouços teóricos e metodológicos, epistemologicamente, pertinentes da Estratégia como Processo ou como Prática. No entanto, o estado da arte vivencia uma perspectiva ontológica combinatória entre Estratégia como Prática e Estratégia como Processo (LANGLEY; SMALLMAN; TSOUKAS; VAN DE VEM, 2013; LANGLEY; TSOUKAS, 2010; WHITTINGTON, 2004; 2007). Sendo assim, para esse estudo adota-se tal fundamentação Estratégia como Processo e Prática recomendada por Burgelman *et al.* (2018) para a análise dos conteúdos temáticos e bibliográficos utilizados nos programas de pós-graduação das universidades brasileiras. Na visão da Estratégia como Processo (BOWER, 1970; MINTZBERG, 1978; PETTIGREW, 1992; PORTER, 1991), buscava-se entender o processo e o conteúdo, tratando o conteúdo como um fenômeno dinâmico que se alterava no decorrer do tempo. Pettigrew (1992) destacou a importância dos atores e ações, principalmente no alto escalão. Desde então, a literatura aponta para a relevância da atuação da média gerência (FLOYD; LANE, 2000; MANTERE, 2008; VAZ; BULGACOV, 2018) e dos administradores em geral, gestores estratégicos, consultores em Estratégia (MANTERE; VAARA, 2008; BURGELMAN *et al.*, 2018), assim como no perfil das tomadas de decisão, nas características dos atores periféricos e nas capacidades e competências como resultados organizacionais (BURGELMAN *et al.*, 2018). Nessa visão processual da Estratégia, encontram-se as capacidades dinâmicas como geradora de procedimentos característicos e distintos da organização por meio dos microfundamentos

representados por “*sensing, seizing, and managing threats/transforming*” (TEECE, 2007), “*resourcing*” (DEKEN *et al.*; 2018) e as capacidades gerenciais dinâmicas (HELFAF; PETERAF, 2015). Já na visão da Estratégia como Prática, originada de teorias da sociologia aplicada aos fenômenos estratégicos (GOLSORKHI; ROULEAU; SEIDL; VAARA, 2015; VAARA; WHITTINGTON, 2012), concentra-se nas práticas estratégicas em termos de comportamentos e artefatos presentes nas rotinas, nos estrategistas e na práxis de estratégias (VAARA; WHITTINGTON, 2012; WHITTINGTON, 2006). Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a definição de Estratégia como Prática se resume nos tipos de comportamentos rotineiros, os quais consistem em elementos interconectados um com o outro, ou seja, nas atividades físicas e mentais, nas ‘coisas’ e seus usos, no conhecimento em forma de entendimento, no *know-how* e nas condições do conhecimento emocionais e motivacionais. Segundo recente estudo de Padilha *et al.* (2019, p. 4), com gestores da alta gerência, notou-se a “falta de uma estratégia clara, dificultando a implementação e execução nas organizações, bem como a dificuldade de se identificar prioridades de acordo com a estratégia traçada.” Conforme apontado por Burgelman *et al.* (2018), a literatura sobre a Estratégia como Prática se intercambia entre dois tipos de unidade de análises antagônicos: no nível micro, referente aos episódios internos dos processos internos da organização e no nível macro, difundido externamente por práticas e categorias de consultores. A partir da distinção entre cenários processuais e práticos da Estratégia discutida na literatura, reina a relevância da complementariedade da Estratégia como Processo e Prática, tanto teórica como organizacionalmente, com intuito de possibilitar conhecimento estratégico para a formação contemporânea do administrador rumo aos seus impactos sociais na sociedade (AGUINIS *et al.*, 2019; AGUINIS *et al.*, 2012; ASHFORD, 2013; MOED; HALEVI, 2015).

Nesse âmbito de uma lógica racional interpretativa, esse estudo justifica-se ao debater possibilidades estruturais para o avanço do aprendizado, o aprimoramento das capacidades e a reinvenção das competências de docentes e discentes a partir do conteúdo programático e bibliográfico das disciplinas dos cursos de pós-graduação – em termos de um alinhamento conceitual-prático e evolutivo-teórico para avanço de estudos científicos e geração de práticas corporativas (HALL, 2004; MINTZBERG, 2003; ZOLLO; WINTER, 2002).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Perante esse contexto passível de discussão na academia, essa pesquisa documental em questão obteve dados secundários para esse estudo do método misto convergente – em que os dados secundários são comparados e integrados qualitativa (FLICK, 2009; MILES; HUBERMAN; SALDANA, 2015) e quantitativamente (HAIR; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2010), com intuito de avanço teórico e rigor metodológico (CRESWELL, 2017; MARIUTTI; ROMANI-DIAS, 2020). Para alcançar o objetivo desse estudo, três etapas da pesquisa foram estabelecidas como protocolo, com o uso do método misto convergente, as quais são:

- a) identificar as disciplinas referente à linha de pesquisa de Estratégia dos cursos de Administração do Brasil (pós-graduação de universidades públicas e privadas);
- b) avaliar as ementas das disciplinas em relação ao conteúdo temático e bibliográfico, sob a abordagem EPP de Burgelman *et al.* (2018);
- c) comparar os resultados referentes às ementas dos cursos de pós-graduação em Administração, sob a perspectiva pluralista de Aguinis *et al.* (2019).

Os documentos utilizados em questão são dez ementas das disciplinas referentes ao ensino de Estratégia nos cursos de pós-graduação em Administração de universidades do Brasil, sendo seis públicas e seis privadas. As ementas das universidades públicas foram coletadas a partir dos seus sites, entre as seis universidades públicas, todas divulgam, publicamente, as ementas das disciplinas referentes ao ensino de Estratégia. As ementas das seis universidades privadas foram, em sua maioria, solicitadas por *e-mail* à coordenação de cada curso de Administração.

O critério de escolha do documento (ementa) se deu pela relevância das informações registradas, as quais têm a finalidade de descrever o propósito e a temática da disciplina nos cursos de Administração, assim como definição bibliográfica para embasamento teórico dela. O critério de seleção das universidades foi embasado nas notas estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC) para os cursos de pós-graduação de universidades públicas e privadas (com mínimo de nota 4) e pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (com mínimo de nota 4). Algumas universidades não estão na listagem, por falta de retorno aos pesquisadores na época da coleta de dados. As universidades selecionadas da amostra, da região Sul e Sudeste do Brasil, são apresentadas em ordem decrescente de notas:

**Universidades públicas (05):** Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Universidade Federal do Paraná (UFPR); Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Universidade de São Paulo (FEA-USP); Universidade de São Paulo (FEA-RP-USP).

**Universidades privadas (06):** Fundação Dom Cabral (FDC); Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP); Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL); Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS); Universidade Presbiteriana Mackenzie (MACKENZIE); Universidade Positivo (UP).

A coleta dos dados, de natureza exploratória e descritiva, ocorreu durante o mês de agosto a novembro de 2019, pela primeira autora em sua Pesquisa de Iniciação Científica e orientada pela segunda autora (FLICK, 2009). As informações dos cursos de pós-graduação de universidades privadas e públicas foram analisadas separadamente para maior clareza analítica e organização sistemática. Após o tratamento dos dados por meio de tabelas de Excel e anotações manuais, o processamento dos dados coletados nas ementas das universidades, por sua natureza, foi realizado, por meio da análise de conteúdo como forma de descrição objetiva, sistemática e quantitativa (BARDIN, 2015; HAIR *et al.*, 2010) e qualitativa (FLICK, 2009) baseadas em distinções de método misto (CRESWELL, 2017) que foi utilizada para interpretação e mensuração das informações contidas nos dados documentais

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados paralelamente com a etapa exploratória, analítico-crítica e descritiva deste estudo de método misto, a qual foi organizada em dois subcapítulos: 4.1. Pré-análise dos Dados e 4.2. Exploração e Interpretação dos Dados, conforme apresentado a seguir.

### 4.1 PRÉ-ANÁLISE DOS DADOS

Esta etapa, também chamada tratamento de dados, com intuito da organização do material coletado para o desenvolvimento da exploração dos documentos (BARDIN, 2015; CRESWELL, 2017); nesta fase a classificação das ementas foi realizada pelo tipo e curso de universidades (públicas e privadas na pós-graduação). As informações obtidas foram previamente codificadas, constituindo um *corpus*, depois foram apresentadas em formato de gráficos e tabelas para claro entendimento, apreciação e visualização (MILES *et al.*, 2015).

Em relação aos títulos das disciplinas de Estratégia (em ordem alfabética) dos programas das universidades analisadas no ano em questão, destacam-se:

Tabela 1 - Títulos das Disciplinas no Programas de Pós-Graduação

<b>Disciplinas</b>	<b>Universidades</b>
Administração Estratégica	UFPR, UP e UNISINOS
Análise e Decisão Estratégica	
Estratégias de Internacionalização	
Estratégia Colaborativa	FDC
Gestão Estratégica da Cadeia de Suprimentos	
Gestão Financeira e Criação de Valor nas Organizações	
Tópicos Especiais em Estratégia	
<i>Business Strategy</i>	
Estratégia Empresarial	FGV-EAESP
Estratégia Internacional da Empresa	
Ativos Estratégicos de Conhecimento	MACKENZIE
Estratégias Organizacionais e Interorganizacionais	UFRGS
Fundamentos do Pensamento Estratégico	UFRJ
Avaliação e Análise de Desempenho Organizacional	
Avaliação Multicritério de Contexto Organizacionais	
Estruturação Multicritério de Contextos Organizacionais	UNISUL
Tópicos Especiais em Desempenho Organizacional	
Economia de Empresas e da Estratégia	USP – FEA RP
Planejamento Estratégico	USP – FEA

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se a diversidade de títulos da disciplina no campo da Estratégia. No entanto, é possível observar que abordagens mais clássicas como “Planejamento Estratégico” e “Administração Estratégica” estão mais presentes em programas como UFPR, UP, UNISINOS e USP-FEA. Percebe-se também que no segundo bimestre, alguns programas oferecem cursos com bibliografia na ementa do campo da Estratégia, relacionado à disciplina *per se*, por exemplo: ‘Gestão de Inovação’, ‘Relações Intraorganizacionais’, ‘Relações Internacionais’, entre outros. Outra evidência de conteúdo do campo da Estratégia em outras disciplinas ancoradas com a linha de atuação ou pesquisa em Estratégia encontra-se em: ‘Inovação e Competitividade’ e ‘Economia Aplicada e Empresarial’. Não foram obtidas as ementas da FDC e UNISUL.

#### 4.2 EXPLORAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

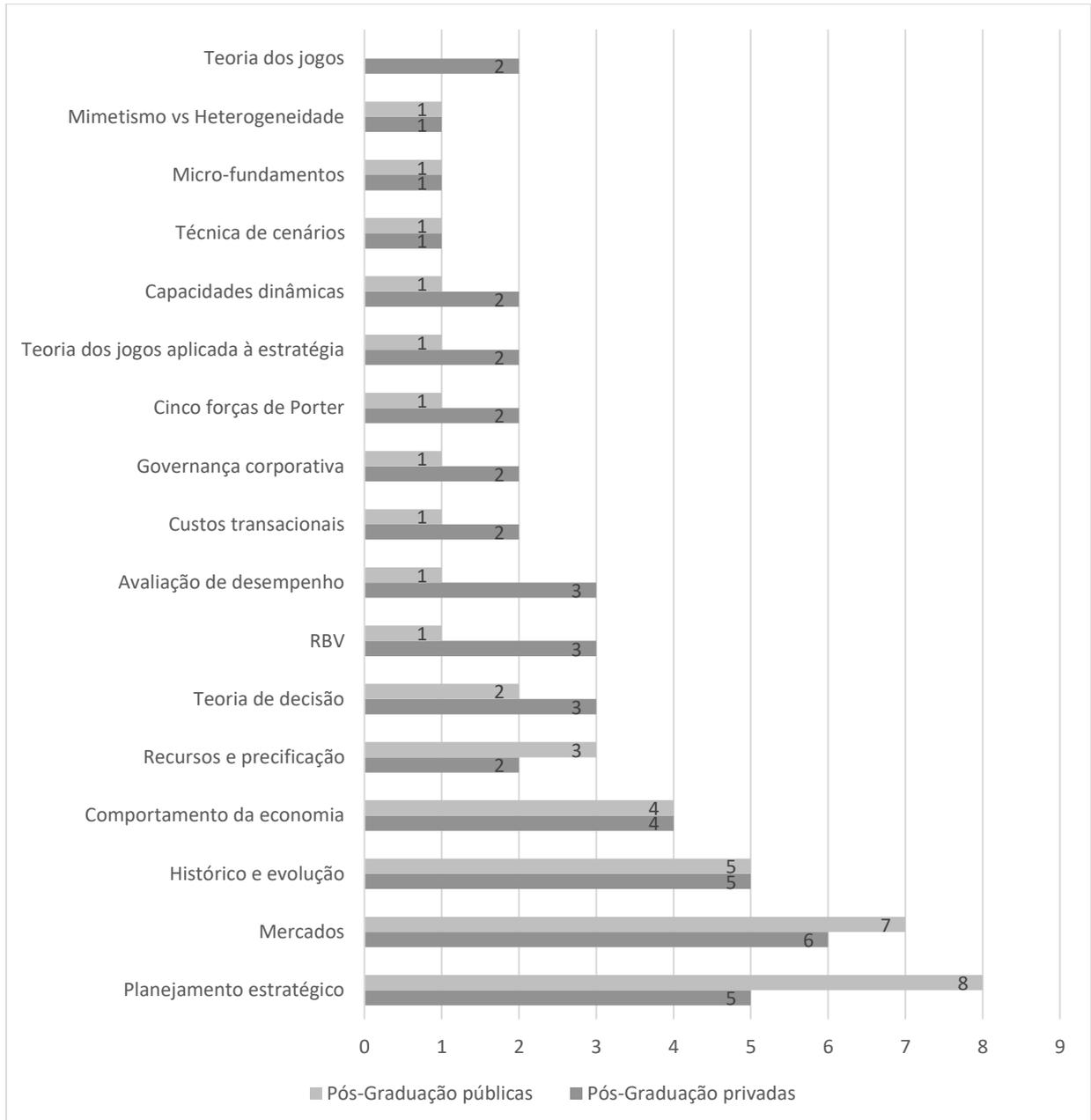
Nesta etapa ocorreu a codificação e transformação dos documentos coletados, as informações foram ordenadas para facilitar a análise do observador (BARDIN, 2015; CRESWELL, 2017).

#### 4.2.1 Classificação Temática

Nesta fase, pautou-se uma análise comparativa teórica dos principais temas apresentados em cada ementa, por meio de uma classificação quantitativa dos temas abordados. Tais classificações foram codificadas com embasamento nas vertentes teóricas, agregando os principais temas observados nos documentos, para ordenar os temas em comum dos programas de Pós-Graduação em Administração entre as universidades públicas e privadas. Os temas mais abordados nas ementas dos cursos de pós-graduação são: Histórico e Evolução da Estratégia (em 10 universidades), Comportamento da Economia (em 8 universidades), Mercados (em 9 universidades), Conceitos de Planejamento Estratégico (em 7 universidades) e Modelo de Planejamento Estratégico (em 6 universidades). Os demais temas listados tiveram pouca ou nenhuma similaridade com outra universidade: nas ementas dos programas de universidades públicas, ainda se destacam os seguintes temas, citados apenas em uma das ementas de programas: teoria da agência, motivação/liderança/cultura organizacional, custos de influência, *free-rider*, incentivos, contratos, matriz BCG, integração vertical, unidades de negócios, arquitetura organizacional; em uma universidade privada encontrou-se modelo de negócios.

O Gráfico 1, a seguir, demonstra tais temas distribuídos entre as universidades públicas e privadas. Nota-se que os temas encontrados nas ementas da disciplina de Estratégia das universidades acima se mostram como conteúdos similares e proporcionais, no sentido de seccionarem temáticas detalhadas ainda com diferentes escopos entre si. Entende-se que são consensualmente alinhados quanto às suas características teóricas, apesar de normalmente serem reconhecidos com diferenciadas terminologias pelos professores responsáveis pela constituição bibliográfica das ementas em prol do desenvolvimento do conhecimento na formação dos Administradores.

Gráfico 1 - Temas Estudados pelas Universidades Públicas e Privadas



Fonte: Elaborado pelos autores

Ao analisarmos as diferentes temáticas compostas nas ementas dos programas, observa-se a heterogeneidade de tópicos que envolvem o ensino da Estratégia, embora grande parte dos temas seja lecionado por apenas 2 ou 3 programas. Em maior frequência, notamos temas sobre planejamento estratégico, entendimento de mercado, histórico e evolução da estratégia, e perspectivas ligadas mais à economia da estratégia, tais como comportamento econômico, precificação, custos de transação e teoria dos jogos. Perspectivas consideradas mais recentes, oriundas da década de 90, também estão presentes, tais como a

visão Baseada em Recursos e Capacidades Dinâmicas. Interessante notar que grande parte de tais conteúdos dão ênfase às abordagens de conteúdo da estratégia, carecendo tópicos que compreendam teorias e métodos relacionados às perspectivas mais contemporâneas de práticas e processos estratégicos (BURGELMAN *et al.*, 2018), sendo, portanto, uma janela de oportunidade para que os programas migrem de abordagens consideradas mais *mainstream* para perspectivas que amplifiquem o entendimento dos fenômenos de Estratégia em todos os seus diferentes processos e entendimentos.

#### 4.2.2 Classificação Bibliográfica

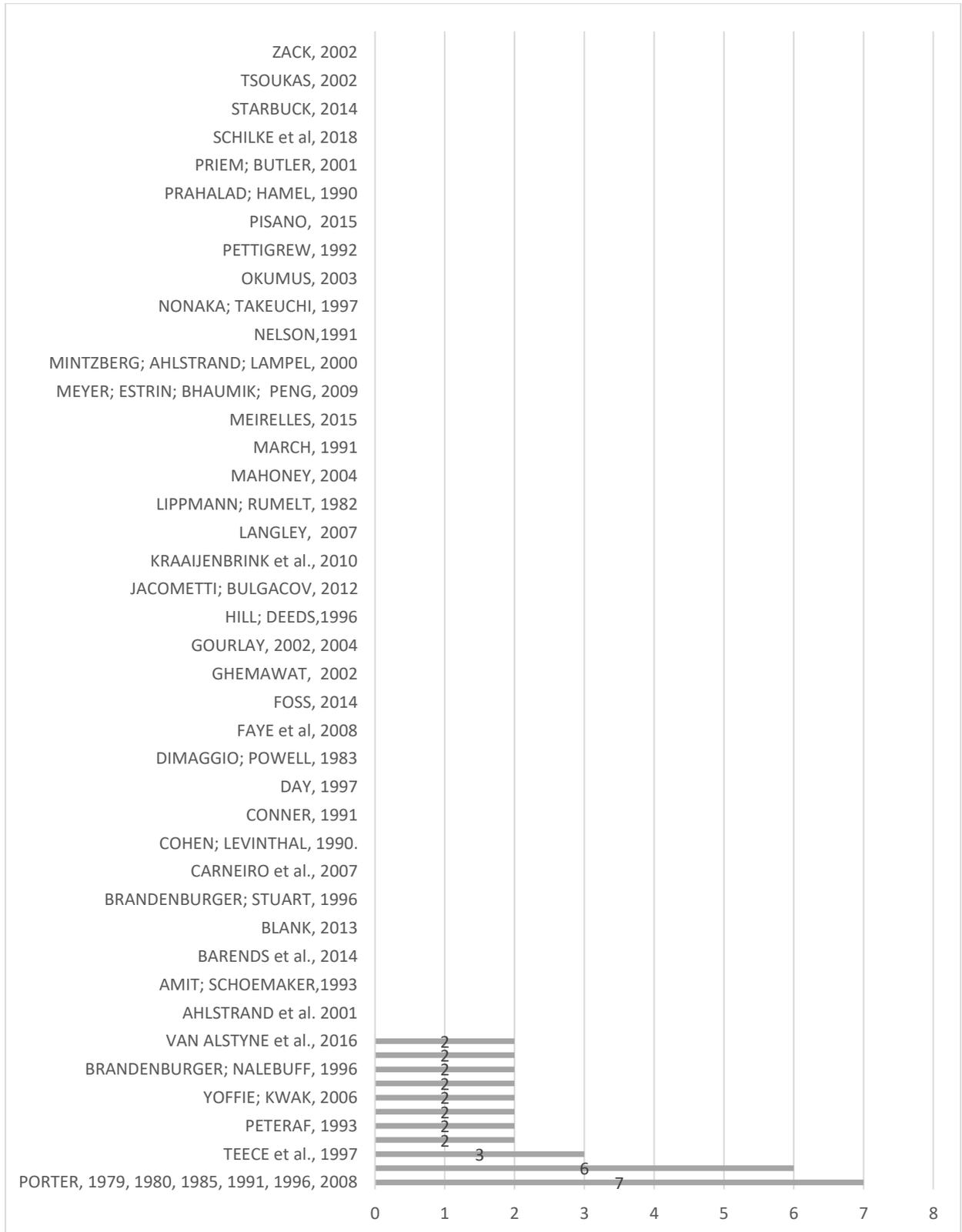
Com o intuito de representar ordenadamente os diferentes autores e observar a pluralidade existente nas diferentes perspectivas, os Gráficos 2 e 3 a seguir apresentam especificamente os dados coletados e analisados das universidades privadas e públicas. Para a classificação bibliográfica, todas as referências foram catalogadas em clássicas ou contemporâneas, de acordo com as publicações dos autores, baseando-se na data de publicação da obra. Para a exploração dos dados sobre as referências, a análise de conteúdo adotou uma classificação bibliográfica de cada ementa, segmentando-as pela cronologia da literatura: clássicos (antes de 2000) e contemporâneos (após 2000).

Observa-se, nos Gráficos 2 e 3, que os temas encontrados nos programas da pós-graduação das universidades privadas prevalecem de publicações de autores clássicos, seguidos dos contemporâneos. No entanto, observamos em menor frequência livros e/ou artigos que podem ser considerados literatura de Estratégia, essa está na fronteira do conhecimento, como o caso de Schilke, Hu e Helfat (2018), Písano (2015), Meirelles (2014), no caso de universidades privadas, e os textos de Langley e Tsoukas (2017), Hitt, Jackson, Carmona, Bierman, Shalley, and Wright. (2017), Van Alstyne (2016) e Karfaki e Adamdes (2016) nas universidades públicas.

Identifica-se também nos gráficos que autores internacionais correspondem a maior parte das referências das ementas. Nesse sentido, alguns pesquisadores brasileiros destacam-se na presença das ementas, embora com apenas 1 frequência, como o caso das pesquisas realizadas por Carneiro e Dib (2007), Jacometti e Bulgacov (2012), Meirelles (2014) nas universidades privadas, e Mattos (1993), Tavares (2000) e Almeida (2003), em relação às universidades públicas.

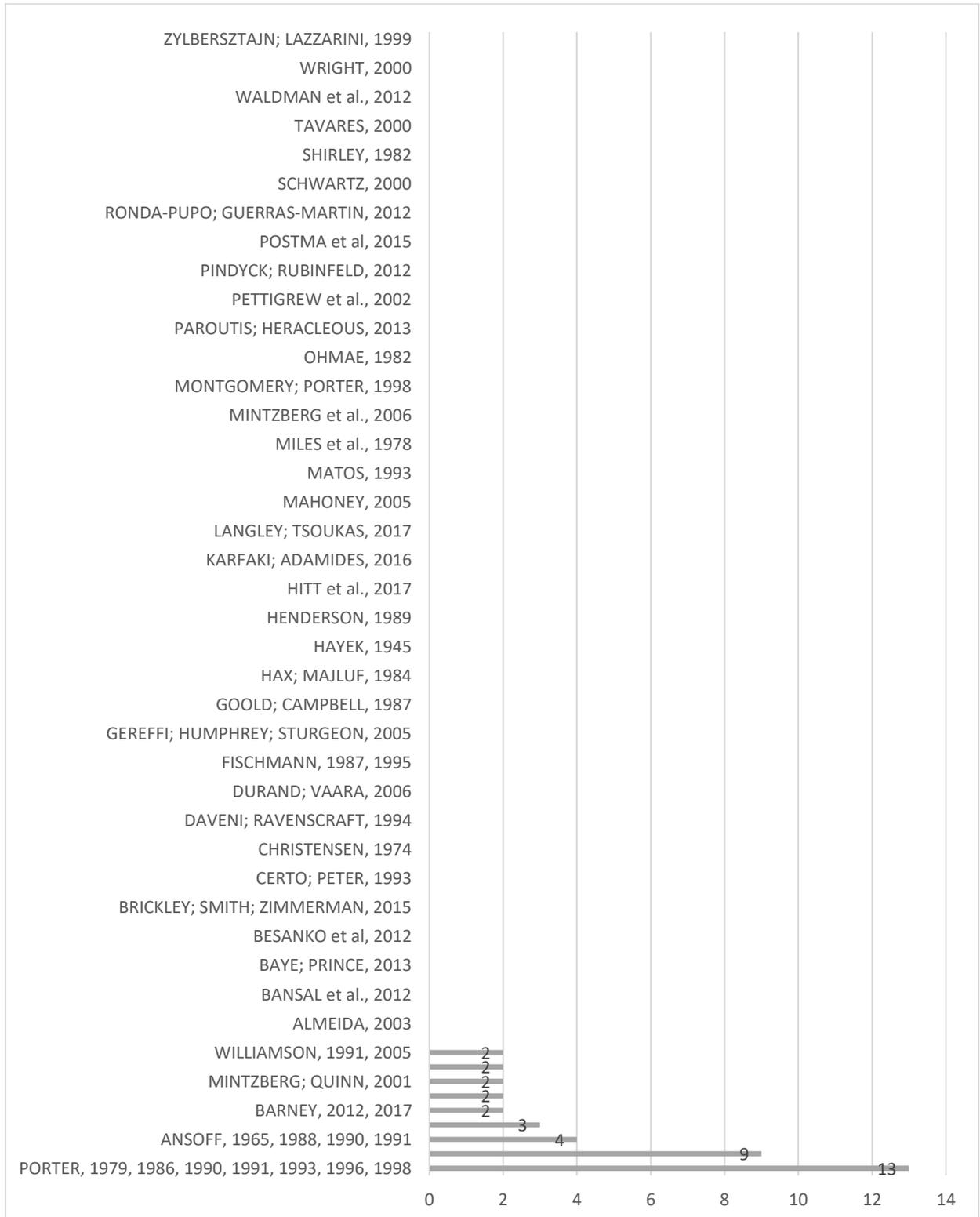
Nota-se ainda que tanto nas universidades públicas quanto privadas a literatura utilizada é bastante heterogênea e dispersa, tendo em vista que grande parte das obras identificadas são lecionadas por apenas um dos programas, conforme é possível observar nos Gráficos 2 e 3. As obras que aparecem com maior frequência estão relacionadas às abordagens competitivas mais clássicas da estratégia, como a escola do planejamento estratégico, visão de posicionamento porteriana, visão baseada em recursos, custos de transação, e mais recentemente, a ideias de capacidades dinâmicas.

Gráfico 2 - Bibliografia Utilizada pelas Universidades Privadas



Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 3 - Bibliografia Utilizada pelas Universidades Públicas



Fonte: Elaborado pelos autores

Ressalta-se que a comparação entre autores de universidades públicas e privadas se faz pertinente. Ao analisar as principais obras tanto de universidades públicas como de privadas, nota-se a predominância de autores e obras mais clássicas da Estratégia como as de Michael Porter (13 programas), Henry Mintzberg (9 programas), Jay Barney (7 programas) e Igor Ansoff (4 programas). Tal constatação revela a preponderância de obras mais seminais no ensino da Estratégia, relacionadas, principalmente, ao conteúdo estratégico, tais como as escolas do planejamento de Ansoff, posicionamento de Porter e cultura de Barney, conforme já evidenciado pelo estudo de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009), e do processo estratégico clássico, tendo como obras centrais as do próprio Henry Mintzberg. Em menor frequência aparecem também outras perspectivas mais clássicas, como a de custos de transação (WILLIAMSON, 1979, 1991), Competências (PRAHALAD; HAMEL, 1990), também a obra seminal sobre a abordagem de capacidades dinâmicas de Teece Pisano e Shuen (1997).

Tais evidências corroboram com a visão de Carneiro (2019), ou seja, o ensino de Estratégia nos programas de pós-graduação (não apenas em MBA's, mas também em nível *stricto sensu*) tem dado maior ênfase às diferentes tipologias de posicionamento competitivo, já que as principais abordagens identificadas lidam muito pouco com a execução da estratégia, ou seja, os diferentes elementos que envolvem o processo de uma implementação estratégica bem-sucedida, tais como os próprios microfundamentos da estratégia: processos *bottom up*, comportamentos individuais e coletivos que envolvem as mudanças estratégicas e os diferentes vieses no processo decisório dos mais variados níveis hierárquicos organizacionais.

Tabela 2 - Comparação entre Autores Utilizados pelas Universidades Públicas e Privadas

Universidade	Bibliografia das Ementas	Qde de Programas
PUBL	PORTER, 1979, 1986, 1990, 1991, 1993, 1996, 1998	13
PUBL	MINTZBERG, 1973, 1978, 1985, 1987, 1990, 1991, 2000	9
PRIV	PORTER, 1979, 1980, 1985, 1991, 1996, 2008	7
PRIV	BARNEY, 1986, 1986, 1991, 2001	6
PUBL	ANSOFF, 1965, 1988, 1990, 1991	4
PRIV	TEECE <i>et al.</i> , 1997	3
PUBL	QUINN, 1982, 1988	3
PRIV	EISENMANN <i>et al.</i> (2006)	2
PRIV	PETERAF, 1993	2
PRIV	WILLIAMSON, 1979, 1991	2
PRIV	YOFFIE; KWAK, 2006	2
PRIV	BITITCI <i>et al.</i> , 2012	2
PRIV	BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996	2
PRIV	MINTZBERG, 1987, 1988	2
PRIV	VAN ALSTYNE <i>et al.</i> , 2016	2
PUBL	BARNEY, 2012, 2017	2
PUBL	GHEMAWAT, 2007	2
PUBL	MINTZBERG; QUINN, 2001	2
PUBL	PRAHALAD; HAMEL, 1990	2
PUBL	WILLIAMSON, 1991, 2005	2

Fonte: Elaborado pelos autores

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo identificou as disciplinas na área de Estratégia e as analisou em termos do conteúdo programático, temático e bibliográfico, abordados nas ementas dos programas de pós-graduação em Administração das principais universidades públicas e privadas brasileiras. Para fundamentação teórica e para o rigor metodológico, adotaram-se a perspectiva pluralista sobre o ensino na área da Administração e Gestão reportada por Aguinis *et al.* (2019) e a abordagem Estratégia como Processo e Prática (EPP) de Burgelman *et al.* (2018).

Sendo assim, percebe-se que a literatura sobre o ensino de administração tem registrado algumas questões didáticas relevantes de serem aprimoradas nos diferentes níveis do ensino superior brasileiro (BULGACOV, 2014; IKEDA *et al.* 2008; VIZEU; GONÇALVES, 2010), tais como as formas de ensino da Estratégia em cursos de pós-graduação (BULGACOV, 2014; CARNEIRO, 2019; VILLAR; WALTER, 2016) ou graduação (BULGACOV, 2014; FÁVERO *et al.*,

WALTER, 2016), como também na graduação e pós-graduação em nível internacional (BOWER, 2008; GRANT, 2008; DONALDSON; 2019; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008). A configuração dos conteúdos da disciplina de Estratégia tem sido desafiadora devido à amplitude de perspectivas teóricas e metodológicas, sujeita a controvérsias, requerendo que o conteúdo programático seja estruturado, preparado e ensinado, de modo coerente pelo docente (GREINER; BHAMBRI; CUMMINGS, 2003).

Os temas encontrados nas ementas da disciplina de Estratégia das universidades acima (no período da coleta de dados) se mostram como conteúdos similares e complementares, no sentido de seccionarem temáticas detalhadas ainda com diferentes escopos entre si. Entende-se que são consensualmente alinhados quanto às suas características teóricas, apesar de normalmente serem reconhecidos com diferenciadas terminologias pelos professores responsáveis pela constituição bibliográfica das ementas, em prol do desenvolvimento do conhecimento na formação dos Administradores, fato esse que também ocorre nos cursos de graduação (MARIUTTI; TRAUER, 2020).

Ao se analisar as ementas dos programas de *stricto sensu* de universidades públicas e privadas, especificamente das regiões Sul e Sudeste do Brasil, a presente pesquisa traz importantes reflexões para a configuração de seus conteúdos programáticos em termo de ensino de módulos curriculares da Estratégia. A primeira, está relacionada à predominância das abordagens voltadas ao conteúdo estratégico, e, especialmente, ao posicionamento competitivo, como já constatado por Carneiro (2019) em programas de MBAs. Nesse sentido, corrobora-se com a ideia de que os pesquisadores dos programas de mestrado e doutorado necessitam adotar abordagens mais plurais (AGUINIS *et al.*, 2019) e que considerem as diferentes visões do fenômeno da Estratégia. Nesse aspecto, a consideração de abordagens mais contemporâneas do campo do conhecimento da Estratégia e que não estão atualmente nas ementas, tais como as visões de práticas e processos estratégicos (BURGELMAN *et al.*, 2018), pode enriquecer não apenas o arcabouço teórico e metodológico do ensino em Estratégia, mas também permitir o entendimento de como as estratégias são de fato implementadas e executadas nas organizações (CARNEIRO, 2019). Perspectivas como a visão de microfundamentos (HELFAT; PETERAF, 2015; FELIN; FOSS; PLOYHART, 2015; TEECE, 2007) também podem oferecer lentes mais próximas e contemporâneas às visões tradicionais e econômicas da estratégia, sem perder o seu enfoque na literatura clássica, portanto, oferecendo visões complementares sobre o fenômeno da estratégia.

Em segundo, não obstante a importância de se estudar os clássicos conforme já enfatizado por Bulgacov (2014) e Meneghetti *et al.* (2014), ressalta-se que as ementas também necessitam considerar pesquisas recentes que estejam na fronteira do conhecimento do campo de Estratégia, tendo em vista que grande parte do conteúdo analisado trata, em sua grande maioria, de artigos ou livros seminais de temáticas da Estratégia. Nesse aspecto, cabe, além de considerar as abordagens mais contemporâneas, conforme observado, a utilização de pesquisas que evidenciem as lacunas do conhecimento em cada uma das temáticas específicas de Estratégia, no sentido de complementar a literatura já consolidada com aquela que direciona novas pesquisas e entendimentos mais recentes sobre determinado fenômeno estratégico.

Terceiro, considerando que a comunidade acadêmica de Estratégia brasileira é ampla e tem grande parte de sua contribuição científica em periódicos e livros nacionais de relevância, é notável no levantamento desta pesquisa, que os programas *stricto sensu* carecem ainda de uma maior integração entre pesquisadores nacionais e internacionais, haja vista que grande parte do conteúdo oferecido nas ementas trata-se de pesquisas oriundas de autores seminais e clássicos internacionais. Nesse sentido, sugere-se um maior equilíbrio na escolha de referências que agreguem contribuições de autores brasileiros. Entende-se a relevância de se estudar os clássicos e destaca-se que as ementas também necessitam considerar pesquisas recentes que estejam na fronteira do conhecimento do domínio científico-prático da Estratégia, tendo em vista que grande parte do conteúdo analisado trata, em sua grande maioria, de artigos ou livros seminais de temáticas da Estratégia.

Por fim, recomenda-se que estudos futuros realizem comparativos com disciplinas de estratégias de outros programas de pós-graduação em Administração, das outras regiões do Brasil (Norte, Nordeste e Centro Oeste) e, também, outras referenciadas no mundo, como por exemplo, escolas de negócio de países norte-americanos, europeus, de países asiáticos e latino-americanos. Outra possibilidade reside também em compreender como tais conhecimentos são articulados didaticamente em sala de aula, ou seja, como tais conteúdos e ementas se tornam ferramentas didáticas que auxiliam na articulação entre teoria e prática nas disciplinas específicas ou relacionadas com o campo do conhecimento da Estratégia.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, A. Bergamini de. Evolução da teoria administrativa e o administrador do futuro. **Revista de Administração Pública**, v. 3, n. 2, p. 33-72, 1969.
- AGUINIS, Herman *et al.* A pluralist conceptualization of scholarly impact in management education: Students as stakeholders. **Academy of Management Learning & Education**, v. 18, n. 1, p. 11-42, 2019.
- AGUINIS, Herman *et al.* Scholarly impact revisited. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 2, p. 105-132, 2012.
- ASHFORD, Susan. J. Having scholarly impact: the art of hitting academic home runs. **Academy of Management Learning & Education**, v. 12, n. 4, p. 623-633, 2013.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edição 70, 2015.
- BARNEY, Jay. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Londres: Pearson Higher Ed, 2014.
- BERTERO, Carlos O. *et al.* Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 42-62, 2003.
- BOWER, Joseph L. **Managing the Resource Allocation Process**. Boston, MA: Harvard Business School, 1970.
- BOWER, Joseph L. The teaching of strategy: from general manager to analyst and back again? **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n. 4, p. 269-275, 2008.
- BURGELMAN, Robert A. *et al.* Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. **Strategic Management Journal**, V. 39, N. 3, P. 531-558, 2018.
- MEC - Ministério da Educação. **Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior - Cadastro e-MEC**. Brasília, 2019. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/>. Acesso em: 22 jul. 2019.
- BULGACOV, Sergio. Réplica 2: por que ler os clássicos no ensino e na pesquisa em Administração? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 5, p.719-725, 2014.
- BURGELMAN, Robert A. *et al.* Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 531-558, 2018.
- CAMBRIDGE UNIVERSITY. **Programmes homepage**. Cambridge, 2019. Disponível em: <https://www.jbs.cam.ac.uk/home/>. Acesso em: 22 nov. 2019.
- CAPES. **CAPES divulga resultado final da Avaliação Quadrienal 2017**. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/36-noticias/8691-capes-divulga-resultado-final-da-avaliacao-quadrienal-2017>. Acesso em: 22 jul. 2019.

CARNEIRO, Jorge. Ensino de estratégia em MBAs executivos e mestrados profissionais: O papel negligenciado da execução. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 1, p. 62-67, 2019.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luís A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007.

CASTRO, Cláudio de M. O ensino da administração e seus dilemas: notas para debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 21, n. 3, p. 58-61, 1981.

CRESWELL, John W. **Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Los Angeles: Thousand Oaks, 2017.

DEKEN, F. *et al.* Strategizing and the initiation of interorganizational collaboration through prospective resourcing. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 5, p. 1920-1950, 2018.

DOH, Jonathan P. Introduction: Knowledge, learning, and impact. **Academy of Management Learning & Education**, v. 8, n. 1, p. 70-71, 2009.

DONALDSON, William M. Towards an Integrated, Holistic Approach to Teaching Strategy. **Small Business Institute Journal**, v. 15, n. 1, p. 93-102, 2019.

FÁVERO, Jéferson D. *et al.* Desenvolvimento do ensino de estratégia em cursos de graduação em Administração de Instituições de Ensino Superior pela perspectiva de professores e alunos. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 9, n. 2, p. 70-94, 2016.

FELIN, Teppo *et al.* The microfoundations movement in strategy and organization theory. **Academy of Management Annals**, v.9, n.1, p. 575-632, 2015.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GOLSORKHI, Damon *et al.* (Ed.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

GRANT, R. M. Why strategy teaching should be theory based. **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n. 4, p. 276-281, 2008.

GREINER, Larry E. *et al.* Searching for a strategy to teach strategy. **Academy of Management Learning & Education**, v. 2, n. 4, p. 402-420, dez. 2003.

HAIR, Joseph *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Arkmed. 2010.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson, 2004.

HARVARD UNIVERSITY. **Doctoral Program**. Harvard, 2019. Disponível em: <https://www.hbs.edu/doctoral/registrar/program-requirements/Pages/strategy.aspx>. Acesso em: 15 nov. 2019.

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.

HITT, Michael A. *et al.* **The Oxford handbook of strategy implementation**. Oxford: Oxford University Press, 2017.

IKEDA, Ana A. *et al.* A Pós-graduação em Administração no Brasil: definições e esclarecimentos. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 1, n. 12, 2008.

JACOMETTI, Marcio; BULGACOV, Sergio. Análise das interfaces da gestão com o processo estratégico, ambiente e desempenho organizacional: um referencial de análise metateórico. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 13, n. 1, 2012.

JARZABKOWSKI, Paula; WHITTINGTON, Richard. Directions for a troubled discipline: Strategy research, teaching, and practices — Introduction to the dialog. **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n. 4, p. 266-268, 2008.

JARZABKOWSKI, Paula *et al.* Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

KAUR, Jasleen *et al.* Universality of scholarly impact metrics. **Journal of Informetrics**, v.7, n.4, p. 924-932, 2013.

LANGLEY, A. N. N. *et al.* Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 1-13, 2013.

LANGLEY, Ann; TSOUKAS, Haridimos. Introducing perspectives on process organization studies. **Process, Sensemaking, and Organizing**, v. 1, n. 9, p. 1-27, 2010.

LANGLEY, Ann; TSOUKAS, Haridimos. Introduction: Process thinking, process theorizing and process researching. *In*: LANGLEY, Ann; TSOUKAS, Haridimos. **The SAGE handbook of process organizational studies**. Thousand Oaks Sage Publications, 2017. p. 1-26.

LIMA, Giovanna R.; WOOD, Thomas. The social impact of research in business and public administration. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n.4, p.458-463, 2014.

MANTERE, Saku. Role expectations and middle manager strategic agency. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 2, p. 294-316, 2008.

MANTERE, Saku; VAARA, Eero. On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. **Organization Science**, v. 19, n. 2, p. 341-358, 2008.

MARIUTTI, Fabiana G.; ROMANI-DIAS, Marcello. The Mixed-Methods Approach at the 3Es Publications (2003-2017): unfamiliarity by the community and the growth in studies on competitiveness and performance. *In*: ENCONTRO DE ESTRATÉGIA - 3ES ANPAD, 19. 2020. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: ANPAD, 2020.

MARIUTTI, Fabiana G.; TRAUER, Victória A. **Ensino de estratégia nos cursos de graduação em Administração**. 2020. Trabalho apresentado ao Seminários em Administração da USP, São Paulo, 2020.

MEIRELLES, Dimária S.; CAMARGO, Álvaro A. B. Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. SPE, p. 41-64, 2014.

MENEGHETTI, Francis K. *et al.* Por que Ler os Clássicos no Ensino e na Pesquisa em Administração? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 5, p. 695-709, 2014.

MILES, Matthew B. *et al.* **Qualitative Data Analysis**. ed. California: Thousand Oaks, 2014.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, 24, 934–948, 1978.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v. 5, n. 1, p. 1-67, 1988.

MINTZBERG, Henry *et al.* **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

MOED, Henk F.; HALEVI, Gali. Multidimensional assessment of scholarly research impact. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 66 n.10, p. 988-2002, 2015.

PADILHA, Pablo *et al.* A percepção da alta gestão sobre as principais barreiras à execução da estratégia empresarial. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 12, n. 2, p. 3-24, 2019.

PAIVA, Ricardo V. C. de *et al.* Estratégia e competitividade: um estudo multicaso da educação superior privada brasileira. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 3, p. 30-62, 2014.

PETTIGREW, Andrew M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 5–16, 1992.

PÍSANO, Gary P. You need an innovation strategy. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 6, p. 44-54, 2015.

PORTER, Michael E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p.61-64, 1996.

PORTER, Michael E. Advantage Competitive. Creating and sustaining superior performance. **Competitive Advantage**, v. 167, p. 167-206, 1985.

PORTER, Michael. E. Towards a dynamic theory of strategy. [winter special issue]. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95–117, 1991.

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

ROSA, Rodrigo A.; ROMANI-DIAS, Marcello. A Presença e o Impacto de Periódicos Brasileiros da Área de Administração, Contabilidade e Turismo em Bases Científicas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v.18, n.3, p. 327-348, 2019.

SCHILKE, Oliver *et al.* Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. **Academy of Management Annals**, v. 12, n. 1, p. 390-439, 2018.

SCHNEIDER, Marguerite; LIEB, Pamela. The challenges of teaching strategic management: Working toward successful inclusion of the resource-based view. **Journal of Management Education**, v. 28, n. 2, p. 170-187, 2004.

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

TEECE, David J. *et al.* Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

VAARA, Eero; WHITTINGTON, Richard. Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.

VAZ, Samir L.; BULGACOV, Sergio. Envolvimento Estratégico da Média Gerência: Analisando o Passado e Projetando o Futuro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 3, p. 380-402, 2018.

VILLAR, Eduardo G.; WALTER, Silvana. A. O Conteúdo das Disciplinas de Estratégia nos Programas de Pós-Graduação *Stricto sensu* em Administração no Brasil. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 14, n. 4, p. 65-84, 2015.

VIZEU, Fábio; GONÇALVES, Sandro A. **Pensamento Estratégico: origens, princípios e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia Após o Modernismo: Recuperando a Prática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p 44-53, 2004.

WHITTINGTON, Richard. Strategy practice and strategy process: Family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v.28, n. 10, p. 1575–1586, 2007.

WHITTINGTON, Richard. **Strategy as practice. Long range planning**. Oxford, v. 29, n 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, Richard. **What is strategy – and does it matter?** 2. ed. Londres: Tomson Learning, 2002.

ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.