



PRODUÇÃO CIENTÍFICA INTERNACIONAL EM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PERÍODO DE 2004 A 2014

Issa Ibrahim Berchin¹

João Marcelo Pereira Ribeiro²

Aléssio Bessa Sarquis³

José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade Guerra⁴

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar o estado da arte da produção científica internacional sobre planejamento estratégico no período de 2004 a 2014. Para isso, um procedimento metodológico bibliométrico foi adotado para o desenvolvimento da pesquisa, baseado em periódicos científicos internacionais presentes nas bases de dados: Science Direct, Scopus e EBSCO. Como resultado, 31 artigos foram identificados e revelaram que os temas mais abordados entre eles são: planejamento estratégico, desempenho e organização.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico. Organização. Estratégia. Bioblimétrico.

¹ Mestrando em administração do programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil. Rua Trajano, 219 - Centro, Florianópolis - SC, 88010-010. Telefone: 48 99910453. E-mail: issaberchim@gmail.com

² Mestrando em administração do programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil. Rua Trajano, 219 - Centro, Florianópolis - SC, 88010-010. Telefone: 48 96455647. E-mail: joamarceloprkd@gmail.com

³ Professor Doutor do programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil. Rua Trajano, 219 - Centro, Florianópolis - SC, 88010-010. Telefone: 48 32791932. E-mail: alessio.sarquis@ig.com.br

⁴ Professor Doutor do programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil. Rua Trajano, 219 - Centro, Florianópolis - SC, 88010-010. Telefone: 48 99989891. E-mail: baltazar.guerra@unisul.br

1 INTRODUÇÃO

A administração estratégica vem evoluindo ao longo dos anos, e se adaptando aos novos desafios da sociedade contemporânea (BLYTHE; ZIMMERMAN, 2004; O'REGAN; GHOBADIAN, 2005; O'REGAN; GHOBADIAN, 2007; CONKE, 2013). Estes desafios fazem com que o planejamento seja essencial para qualquer projeto (NAGARAJAN et al., 2010) que busca atingir os objetivos de uma organização.

Segundo Blythe e Zimmerman (2004), o planejamento é o processo de formulação de respostas a possíveis eventos futuros, analisando praticamente todas as possibilidades com intuito de alcançar um objetivo. Há dezenas de métodos utilizados para o desenvolvimento da estratégia organizacional (LISIŃSKI; SARUCKIJ, 2006; ALDEHAYYAT; ANCHOR, 2010), que demonstram certa controvérsia entre o conhecimento acadêmico e o prático (OCASIO; JOSEPH, 2008).

Ainda que existem muitas críticas quanto ao planejamento estratégico, como por exemplo o enraizamento da instituição, prejudicando a reinvenção da empresa para novos desafios (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; THOMAS et al., 2008), ainda assim, o planejamento estratégico continua sendo uma das ferramentas de gestão mais populares dentro das organizações.

As críticas e estudos realizados acerca do planejamento estratégico possibilitaram uma melhora em seus métodos, tornando-os menos burocráticos e mais práticos e objetivos, ao mesmo tempo mais flexíveis e adaptáveis, mesmo assim, não se encontra na academia um consenso quanto aos métodos de planejamento e nem quanto ao conceito de estratégia (ALDEHAYYAT; ANCHOR, 2010), entretanto há uma convergência nos estudos quanto a abordagem estratégica das organizações em determinados períodos, como demonstra as pesquisas de Hoskisson et al. (1999) e Furrer, Thomas e Goussevskaia (2008), que vem influenciar no planejamento estratégico.

Visando posicionar-se frente a estas tendências, este estudo questiona qual é o estado da arte da produção científica internacional sobre o tema planejamento estratégico no período de 2004 a 2014? Sendo assim, analisou-se a produção científica internacional sobre planejamento estratégico no período determinado. Para isso, um procedimento metodológico bibliométrico foi adotado para o

desenvolvimento desta pesquisa, baseado em periódicos científicos internacionais presentes nas bases de dados Science Direct, Scopus e EBSCO.

Este trabalho pretende ajudar estudiosos da gestão estratégica a compreender melhor a direção em que o campo Planejamento Estratégico está seguindo nos últimos anos, o artigo é destinado a fornecer uma orientação para os pesquisadores no posicionar de seus esforços para estudos futuros. Pretende-se indicar quais são os estudos mais relevantes sobre o tema.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A origem da expressão estratégia surge nas teorias de Guerra, no campo das organizações é utilizado a partir da década de 60, pós II Guerra Mundial (MINTZBERG, 1994; UNESCO, 2010; PHILLIPS; MOUTINHO, 2014).

Ansoff (1957), com o artigo “*Strategies for Diversification*”, traz questões chaves para a estratégia no campo da administração: “Como um movimento particular, se for bem sucedido, vai ao encontro dos objetivos da empresa?” e “Quais são as chances da empresa se tornar um sucesso?”. Para o autor existem 4 estratégias principais para o crescimento de uma empresa: através do aumento da presença no mercado, através do desenvolvimento do mercado, através do desenvolvimento de produtos, ou através da diversificação.

Desde então, o termo estratégia passa a ter diferentes abordagens seguindo as evoluções dos estudos de administração estratégica, o que ficou conhecido como o “*Swings of a pendulum*”, em estudos realizados por Hoskisson et al. (1999), que consiste na tensão entre dois meios no desenvolvimento da administração estratégica, um com uma abordagem estratégica voltada para o interior da empresa, e outro voltado para fora da empresa (GUERRAS-MARTÍN; MADHOK; MONTORO-SÁNCHEZ, 2014).

Hoskisson et al. (1999) observaram que em 1960 os estudos estavam voltados para o interior da empresa, por exemplo Igor Ansoff (1977) com sua obra “*Corporate Strategy*”, sendo estes alguns dos autores que possibilitaram o surgimento do

campo administração estratégica. Já nos anos 70 e 80 os estudos se aproximavam para a abordagem do ambiente externo; com a investigação sobre a estrutura da indústria tornando-se o foco, demonstrado nos estudos de Michael Porter (2004) com as suas 5 forças competitivas, a econômica das organizações advindos dos estudos de Jensen e Meckling (1976), com a “*Teoria da Empresa: comportamento gerencial, custos de agência e Estrutura Acionária*”, e de Williamson (1981) com a “*Economia dos Custos de Transação e a Teoria Organizacional*”. Posteriormente, o pendulo mais uma vez retorna para a posição voltada para dentro da empresa, com os trabalhos de Wernerfelt (1984, 1995) e Barney (1991) com a visão baseada em recursos.

Do mesmo modo, Furrer, Thomas e Goussevskaia (2008) deu continuidade aos trabalhos de Hoskisson et al. (1999), realizando estudo para entender a evolução da literatura de gestão estratégica com base na análise do conteúdo dos últimos 26 anos (1980 – 2005) em 4 principais periódicos no campo da administração: *Academy of Management Journal* (AMJ), *Academy of Management Review* (AMR), *Administrative Science Quarterly* (ASQ) e o *Strategic Management Journal* (SMJ).

Entre os 41 artigos mais influentes, o trabalho de Furrer, Thomas e Goussevskaia (2008) permitiu ver que 25 (61,0%) tem seu foco principal na capacidade, 19 (46,3%) sobre o desempenho, 15 (36,6%) em alianças, 15 (36,6%) sobre a organização, 9 (22,0%) sobre a concorrência, 8 (19,5%) sobre a inovação, 6 (14,6%) sobre o meio ambiente, e 6 (14,6%) na indústria. Este estudo possibilitou que a academia soubesse qual abordagem estava sendo mais utilizada no campo da administração estratégica no período que compreendeu o estudo.

Os estudos da estratégia empresarial têm muitos campos e abordagens, e o Planejamento Estratégico “tem sido um dos que chamam a atenção pelo volume de discussões dos quais foi objeto ao longo dos anos” (MENDES; BINDER; JUNIOR, 2006, p.1). Conforme Alday (2000), o planejamento estratégico possui estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações, sendo o primeiro dependente do segundo na obtenção de melhores resultados.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento estratégico tornou-se, a partir de 1960, uma ferramenta de gerenciamento padrão nas empresas e começou a ser incluída no currículo da maioria das escolas de negócios. Desde então, a abordagem de planejamento estratégico tem sido objeto de muitas teorias e passou por diferentes abordagens (UNESCO, 2010), acompanhando a evolução da estratégia em administração. Mas foi na década de 1980, que se tornou prática ortodoxa nas empresas (PHILLIPS; MOUTINHO, 2014), e ao mesmo tempo criticada devido a alguns métodos não darem o retorno esperado (LISIŃSKI; SARUCKIJ, 2006; ALDEHAYYAT; ANCHOR, 2010).

Estudos demonstram que o planejamento estratégico ainda está sendo utilizado pelas organizações (GRANT, 2003; MENDES; BINDER; JUNIOR, 2006), entretanto, à medida que o mundo evolui, a inconsistência entre a popularidade de planejamento estratégico em teoria e prática é preocupante (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; PHILLIPS; MOUTINHO, 2014). O'regan e Ghobadian (2007) concluem em seu trabalho que a maioria dos planos organizacionais não incluem componentes vitais de um plano estratégico, o que levanta questões sobre a qualidade do planejamento estratégico formal, e leva ao insucesso em muitos casos.

Harris e Ogbonna (2006), fizeram através dos estudos existentes, uma análise para identificar fatores que influenciam no sucesso do processo de planejamento. Os autores concluíram na identificação de fatores significativos ligados ao início da implementação de um planejamento bem-sucedido, que os profissionais que destinam esforços no planejamento devem principalmente avaliar as eventualidades ambientais da empresa. O estudo ainda constata as dificuldades que executivos, gestores e organizações parecem enfrentar no início do planejamento, os autores sugerem programas de treinamento para amenizar o problema (ALDEHAYYAT; ANCHOR, 2010). Pode-se complementar com Phillips e Moutinho (2014) que o processo de planejamento estratégico são tarefas árduas para os gestores, impondo desafios cognitivos, sociais e emocionais.

A profissionalização dos administradores incentivou a formalização do planejamento estratégico, que serviria para direcionar as decisões gerenciais (CONKE, 2013). A influência do CEO é um fator importante na decisão de quais

métodos podem ser utilizados no desenvolvimento da estratégia (LISIŃSKI; SARUCKIJ, 2006; OCASIO; JOSEPH, 2008). O Planejamento Estratégico passou então a ser foco de atenção da alta administração das empresas, sendo este, “medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente” (ALDAY, 2000, p. 10).

Para Armstrong (1982) planejamento estratégico formal é uma forma de obter compromisso de todos aqueles que são afetados pelo plano, através de um planejamento para determinar objetivos da empresa no longo prazo, os procedimentos para gerar e avaliar estratégias alternativas, e um sistema de monitoramento dos resultados a partir da implementação. Blatstein (2012), sugere em seu trabalho outras três perguntas que devem ser respondidas durante a formulação da estratégia: Quem sou eu? Para onde quero ir? E como chegarei lá?

Blythe e Zimmerman (2004), complementam este pensamento, com a ideia de que todas as organizações precisam desenvolver atitudes e atividades em equipe, através do desenvolvimento de uma cultura corporativa onde a estratégia geral da organização é a força motriz, baseada na visão corporativa, ou na missão empresarial, e nos objetivos corporativos.

Conforme a UNESCO (2010), o planejamento estratégico não é apenas uma técnica que realiza os objetivos e ações futuros, têm também um propósito global capaz de orientar *stakeholders* em fazer escolhas diárias sobre que ações devem ser tomadas a fim de chegar aos resultados esperados.

O’regan e Ghobadian (2007), alegam que um processo de planejamento estratégico formal é um meio deliberado para incluir fatores e técnicas de uma forma sistemática para alcançar determinado objetivo, envolvendo o estabelecimento de uma meta clara e os processos necessários para alcançá-lo.

Compartilhando pensamento similar, Ocasio e Joseph (2008), veem o planejamento como um procedimento formalizado para produzir um resultado articulado na forma de um sistema integrado de decisão, identificando três condições necessárias para sua formalização: 1) a articulação de metas e objetivos para o planejamento; 2) o estabelecimento de uma divisão de autoridade e responsabilidade para implementação e controle do planejamento; 3) o desenvolvimento de procedimentos de planejamento padronizados.

Para Porter um bom planejamento estratégico, ou a escolha da estratégia, dará vantagem competitiva sobre seus concorrentes (PORTER, 1996). Ainda segundo Porter, é fundamental para o planejamento da estratégia que a organização entenda as forças competitivas que estão atuando no ambiente. Isso permitiria a organização ter as escolhas “do que não fazer” e conseqüentemente “do que fazer” (PORTER, 1996; PORTER, 2004), deixando claro a importância de tomar decisões que irão assegurar a capacidade da organização para responder com sucesso às mudanças nesse ambiente (JUNIOR; VITAL, 2004; BLATSTEIN, 2012).

O planejamento estratégico é considerado como uma ferramenta essencial de gestão em uma organização que pretende definir sua direção e assegurar que os recursos apropriados estejam disponíveis em um lugar a tempo adequado para atingir os objetivos. Em grande parte, o planejamento estratégico está associado com a análise SWOT, que é a avaliação interna dos pontos fortes e fracos, e avaliação externa das oportunidades e ameaças que, quando ligados entre si, são fatores críticos de sucesso e competências distintivas na criação de estratégia (BLYTHE; ZIMMERMAN, 2004; ALDEHAYYAT, 2011).

Apesar da popularidade conquistada nos círculos de alta gestão desde o seu surgimento na década de 60, a partir dos anos 80, o planejamento estratégico começou a ser questionado por algumas empresas que enfrentaram dificuldades na implementação das estratégias traçadas pelos planejadores (GRANT, 2003).

Henry Mintzberg (1994) é um dos principais representantes dos pesquisadores que produzem estudos criticando o modelo, como pode ser visto em seu trabalho "*The Rise and Fall of Strategic Planning*", publicado em 1994. Nesse artigo, ele traz sua crítica, baseado em diversos trabalhos que fez ao longo dos anos (MINTZBERG et al., 1987), e declara que o planejamento estratégico falhou em todas as suas implementações (JARZABKOWSKI; BALOGUN, 2009).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), apesar dos diferentes modelos de planejamento estratégico, todos estão baseados na ideia da SWOT. O autor foca sua crítica ao planejamento estratégico, e não ao planejamento em si, o autor sugere que “o planejamento estratégico não requer apenas previsibilidade, mas também estabilidade. O mundo tem que ficar parado durante o desenrolar do planejamento” (p.58), ou seja, de acordo com o autor, seria impossível e inviável os modelos de planejamento estratégico darem certo. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel

(2000), também critica o engessamento do modelo de planejamento estratégico, pois o que as empresas vinham praticando, na realidade era um programa estratégico, uma articulação de visão e estratégias previamente existentes (MINTZBERG, 1994), onde na realidade não estava sendo implementada uma estratégia, e sim uma reprogramação.

A chave para o planejamento, para Mintzberg et al. (1987), é a razão; o controle racional, a análise sistemática dos concorrentes e mercados, dos pontos fortes e fracos da empresa, e a combinação dessas análises produzir explícitas, claras e completas estratégias, através dos “5 Ps”, que seriam as definições que completam o conceito de estratégia: Plano; Pretexto; Padrão; Posição e Perspectiva (MINTZBERG, 2001).

Tabela 1 - Os 5 Ps da Estratégia

Estratégia	Definição
Plano	Estratégia como um curso em ação que foi previamente estudado e determinado.
Pretexto	Uma estratégia pode ser um pretexto ou seja uma manobra para enganar o concorrente ou o competidor
Padrão	Um padrão pode ser entendido como uma resultante de um comportamento, que podem resultar em rotina. Se isso for positivo para a organização, podem se tornar padrões estratégicos.
Posição	Está ligado ao ambiente, ou seja, uma posição a ser ocupada pela organização sendo ou não diretamente competitiva
Perspectiva	Neste caso a estratégia é a personalidade da organização, estando voltada para dentro da empresa. Para o pensamento comum e compartilhado dos indivíduos da organização.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Mintzberg, 2001.

As críticas sobre o planejamento estratégico contribuíram positivamente para seu desenvolvimento, gerando mudanças em sua forma, segundo Aldehayyat e Anchor (2010, p.282):

Há agora: menos burocracia com mais ênfase na implementação e na inovação; uma redução no número de planejadores e maior participação dos gerentes e equipes de funcionários; além de técnicas de planejamento mais sofisticadas, como o planejamento de cenários; e uma maior atenção à evolução dos mercados e às tendências competitivas e tecnológicas.

Quanto a relação entre Planejamento Estratégico e Desempenho Organizacional, apesar do grande volume de estudos que tem acumulado ao longo das últimas três décadas para esclarecer a forma, força e direção da relação entre o planejamento estratégico e desempenho organizacional, muito pouco pode ser dito com certeza sobre essa relação, Al-Shammari e Hussein (2007), tentam fornecer a confirmação de mais uma evidência sobre os benefícios do planejamento estratégico para organização, servindo para motivar as empresas que não estão usando o planejamento estratégico a começar a utilizá-lo. Por outro lado, Aldehayyat e Anchor (2010), veem uma clara relação entre a existência de problemas na implementação de planejamento estratégico e desempenho organizacional.

Alguns estudiosos argumentam que o processo de formação formal da estratégia ainda é uma ferramenta sólida para uma eficaz atuação em um ambiente de negócios cada vez mais turbulento e competitivo (O'REGAN; GHOBADIAN, 2007).

O planejamento estratégico feito pela liderança de uma organização tem mais chance de influenciar positivamente o futuro da organização e moldar o ambiente, ou seja, tornar-se mentalmente ágil o suficiente para analisar o futuro. As organizações que fazem o planejamento em conjunto desenvolvem uma visão compartilhada melhor do que é importante e por que os riscos podem e devem ser tomados (BLATSTEIN, 2012).

Atualmente já se aceita que a formação da estratégia envolve um conjunto complexo e diversificado de processos que incorporam uma ampla gama de comportamentos e capacidades organizacionais (BREWS; PUROHIT, 2007). As discussões quanto a efetividade do planejamento estratégico para a organização continuará nos próximos anos, cabe a academia continuar fomentando os debates para um melhor resultado nas pesquisas e conclusões acerca do planejamento estratégico.

3 MÉTODOS

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A presente pesquisa possui natureza básica, por contribuir para a ciência através da criação de novos conhecimentos, mas sem aplicação prática (PRODANOV; FREITAS, 2013), adota abordagem qualitativa por estar relacionada às áreas sociais, através de análise subjetiva dos dados e do envolvimento direto do pesquisador (ASSIS, 2014; ERLINGSSON; BRYSEWICZ, 2013; APPOLINÁRIO, 2009).

A pesquisa também tem caráter exploratório, por ampliar o conhecimento dentro de uma temática (ASSIS, 2014), de acordo com procedimento bibliográfico e documental, através da análise de artigos científicos, conferência internacionais e relatórios de organismos internacionais (SILVA et al., 2004), para elaboração da fundamentação teórica apresentada na introdução.

Além disto, este artigo é uma revisão sistemática de literatura envolvendo a utilização de dados primários e secundários. Uma revisão sistemática de literatura pode ser considerada como uma revisão que visa responder a uma questão específica através do estudo proposto e emprega procedimentos metódicos e claros para responder à questão levantada (ASPFORS; FRANSSON, 2015; MARCONI; LAKATOS, 2003; CASTRO, 2001).

3.2 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Para o desenvolvimento desta análise, primeiro os autores identificaram o tema a ser analisado, em seguida selecionaram a palavra-chave *Strategic Planning* para fundamentar a pesquisa, após isso, elaboraram a pergunta norteadora desta pesquisa (terceira etapa). A quarta etapa foi a seleção das bases de dados a serem utilizadas para esta pesquisa.

As bases de dados selecionadas foram a Scopus, a Science Direct e a EBSCO. Essas bases de dados foram escolhidas pela sua relevância para o meio acadêmico. A base de dados Scopus conta com 55 milhões de registros, mais de 21 milhões de títulos e 5 mil editores, sendo a maior fonte de resumos e citações acadêmicas (ELSEVIER, 2015). Por sua vez, a Science Direct, apresenta 1/4 dos conteúdos científicos e técnicos do mundo e têm quase 2.500 periódicos, mais de 30.000 livros e um valor aproximado de 13 milhões e 400 mil artigos (ELSEVIER, 2015a). Já a EBSCO, ou *Business Source Complete*, conta com mais de 1.200

periódicos focados em disciplinas relacionadas a negócios, incluindo marketing, administração, MIS, POM, contabilidade, finanças e economia (UNIVERSITY OF TEXAS LIBRARY, 2015).

Após a definição do tema, da palavra-chave, da pergunta e das bases de dados, a quinta etapa refere-se à delimitação dos filtros de exclusão, baseados na presença da palavra-chave *strategic planning* no título dos artigos, com anos de publicação entre 2004 e 2014, publicados em revistas científicas das áreas de administração, negócios e contabilidade. Devido ao fato da EBSCO ser a única das três bases de dados que não possui um filtro de publicação com o tema: Business, Management and Accounting”, os temas de publicações selecionados foram:

strategic management jour...; journal of business strat...; management decision; journal of business resea...; long range planning; journal of management stu...; journal of business ethic...; strategic change; business strategy review; academy of management jou...; strategic organization; academy of management rev...

Além disso, os seguintes assuntos foram selecionados:

business planning; management; industrial management; business enterprises; decision making; management research; management science; social responsibility of ...; planning; business ethics; business; performance; moral & ethical aspects; case studies; literature reviews; organizational aims & obj...; strategy; surveys; theory; social responsibility; sustainability.

Então, após a seleção do tema, elaboração da pergunta de pesquisa, definição dos filtros de exclusão e seleção das bases de dados, os filtros foram aplicados e, a partir da leitura dos títulos dos artigos filtrados, os autores pré-selecionaram os artigos mais relevantes de cada base de dados (sétima etapa). Consideraram os artigos mais relevantes aqueles cujos títulos são relacionados com planejamento estratégico no contexto organizacional. Em seguida, os autores sistematizaram os artigos pré-selecionados no software “Mendeley” e excluíram os artigos duplicados de cada base de dados (oitava etapa).

A partir disso, os autores iniciaram a próxima etapa desta pesquisa, referente a leitura dos resumos e seleção final dos artigos a serem examinados (nona etapa). A leitura dos resumos permitiu que 37 artigos fossem selecionados (décima etapa). A Tabela 2 ilustra o processo sequencial de seleção dos artigos mais pertinentes para

esta pesquisa, mostrando os números absolutos de artigos em cada base de dados, de acordo com a aplicação dos filtros.

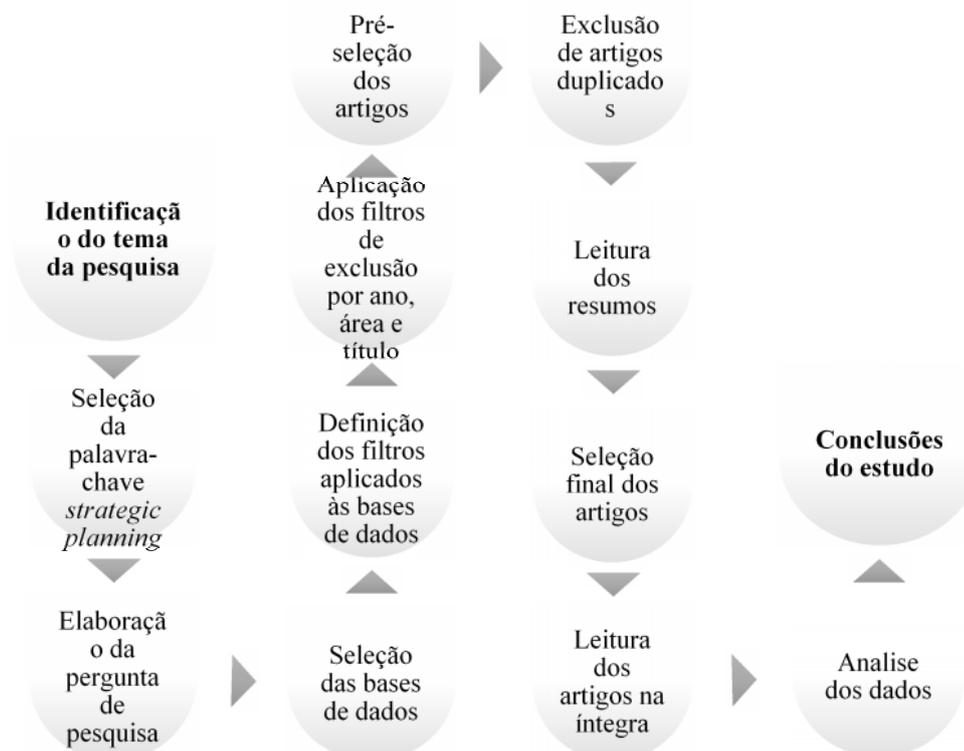
Tabela 2- Processo sequencial de seleção dos artigos mais pertinentes para a palavra-chave *strategic planning*.

Aplicação sequencial dos filtros	Science Direct	Scopus	EBSCO
Filtro por ano: 2004-2014	67,649	47,541	60,701
Filtro por presença da palavra-chave no título do artigo	402	1,091	529
Filtro por área: administração, contabilidade e negócios	57	278	116
Filtro pela percepção dos autores: Leitura dos títulos	36	125	64
Filtro pela percepção dos autores: Leitura dos resumos	4	13	20

Fonte: Elaborado pelos autores.

Devido ao fato da exclusão de artigos duplicados referente a oitava etapa ter sido feito apenas em artigos da mesma base de dados, após a seleção final dos artigos e agrupamento das 3 bases de dados em um único arquivo, os autores excluíram 6 artigos duplicados, restando apenas 31 artigos para a análise. Com o objetivo de simplificar a visualização holística do processo bibliométrico adotado nesta pesquisa os autores elaboraram a Figura 1.

Figura 1- Etapas de desenvolvimento dos procedimentos bibliométricos desta pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

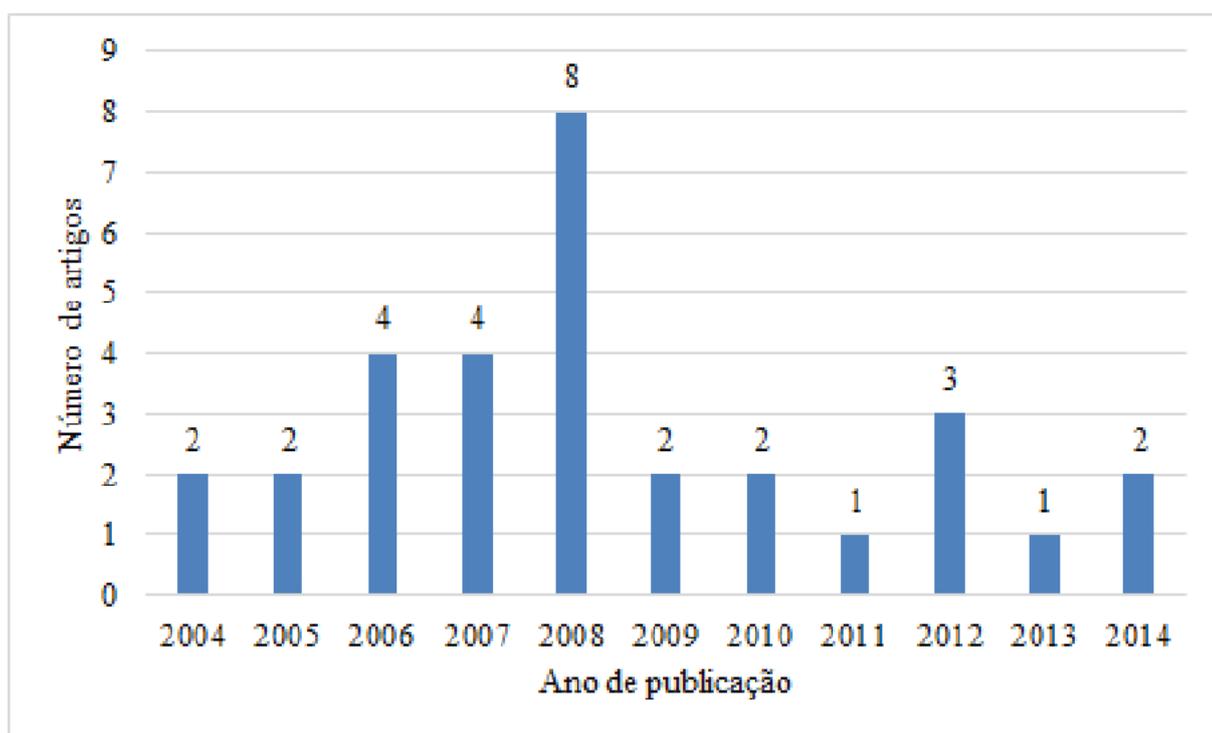
Os artigos selecionados são considerados os mais relevantes para esta pesquisa. Tendo isso em vista, as próximas seções apresentarão as etapas 11, 12 e 13, referentes a leitura, análise e considerações finais desta pesquisa, respectivamente. Vale ressaltar que os autores se basearam nos artigos oriundos do bibliométrico para fundamentar a revisão de literatura, complementando os conceitos chave apresentados pelos autores mais tradicionais do planejamento estratégico.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir do processo bibliométrico aplicado a esta pesquisa, os autores puderam selecionar um conjunto de artigos que trata do tema planejamento estratégico no período de 2004 a 2014. O Gráfico 1 apresenta a evolução da produção científica internacional sobre o tema ao longo do período analisado.

O Gráfico 1 representa o número de artigos publicados, levantados através do procedimento bibliométrico previamente descrito. O ano de 2008 foi o ano com mais publicações no período selecionado, estando 283,7% acima da média de publicação por ano, equivalente a 2,8 artigos por ano. Além de 2008, 2006, 2007 e 2012 também estão acima da média de publicação por ano. Ainda referente a evolução da produção científica no período 2004 a 2014, nota-se que após 2008 a produção científica internacional diretamente relacionada ao planejamento estratégico sofreu significativa redução, o que indica a necessidade de intensificar a produção científica sobre o tema em nível internacional.

Gráfico 1- Evolução da produção científica no período 2004 a 2014



Fonte: Elaborado pelos autores

Com o objetivo de melhor expor os artigos selecionados, a Tabela 3 apresenta o conjunto de artigos científicos identificados, incluindo o nome dos autores, o título do artigo, o ano de publicação e o *journal* onde foi publicado.

Tabela 3- Artigos selecionados

Autor(es)	Título	Ano	Journal
Phillips, P.; Moutinho, L.	Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism	2014	Annals of Tourism Research
Dibrell, C.; Craig, J. B.; Neubaum, D. O.	Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance	2014	Journal of Business Research
Gkliatis, I.; Koufopoulos, D.	Strategic planning practices in the Greek hospitality industry	2013	European Business Review
Blatstein, I.M.	Strategic planning: Predicting or shaping the future?	2012	Organization Development Journal
Estrada, R.J.S.; Sarturi, G.; Frazzon, L.S.	The implementation of the strategic planning and the influence of organizational culture	2012	Espacios
Kohtamäki, M.; Kraus, S.; Mäkelä, M.; Rönkkö, M.	The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance	2012	International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research
Aldehayyat, J.S.	Organisational characteristics and the practice of strategic planning in Jordanian hotels	2011	International Journal of Hospitality Management
Aldehayyat, J.S.;	Strategic Planning Implementation and	2010	Strategic Change

Anchor, J.R.	Creation of Value in the Firm		
Nagarajan, S.; Nallathambi, A.; Palaniappan, P.; Sundarakani, B.	Customer relationship-based strategic planning using balanced scorecard - A case study	2010	International Journal of Enterprise Network Management
Jarzabkowski, P.; Balogun, J.	The Practice and Process of Delivering Integration through strategic planning	2009	Journal of Management Studies
Eppler, M.J.; Platts, K.W.	Visual Strategizing: The Systematic Use of Visualization in the Strategic-Planning Process	2009	Long Range Planning
Aldehayyat, J.S.; Anchor, J.R.	Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use	2008	Strategic Change
Eddleston, K.A.; Kellermanns, F.W.; Sarathy R.	Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance.	2008	Journal of Management Studies
Elbanna, S.	Planning and participation as determinants of strategic planning effectiveness: Evidence from the Arabic context	2008	Management Decision
Ghobadian, A.; O'Regan, N.; Thomas, H.; Liu, J.	Formal strategic planning, operating environment, size, sector and performance	2008	Journal of General Management
Ocasio, W.; Joseph, J.	Rise and Fall - or Transformation? The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940-2006	2008	Long range planning
Rudd, J.M.; Greenley, G.E.; Beatson, A.T.; Lings, I.N.	Strategic planning and performance: Extending the debate	2008	Journal of Business Research
Vilà, J.; Canales, J.I.	Can Strategic Planning Make Strategy More Relevant and Build Commitment Over Time? The Case of RACC	2008	Long Range Planning
Paro, R.; Boechat, C.	Collaborative governance: New roles, models and strategies for the firm: Strategic planning and millennium development goals in Brazilian companies	2008	Corporate Governance
Al-Shammari, H.A.; Hussein, R.T.	Strategic Planning-Firm Performance Linkage: Empirical Investigation from an emergent market perspective	2007	Advances in Competitiveness Research
Brews, P.; Purohit, D.	Strategic Planning in Unstable Environments	2007	Long Range Planning
Elbanna, S.	The nature and practice of strategic planning in Egypt	2007	Strategic Change
O'Regan, N.; Ghobadian, A.	Formal strategic planning: annual rairdance or wheel of success?	2007	Strategic Change
Falshaw, J.R.; Glaister, K.W.; Tatoglu, E.	Evidence on formal strategic planning and company performance	2006	Management Decision
Jennings, D.; Disney, J.J.	Designing the strategic planning process: does psychological type matter?	2006	Management Decision
Lisiński, M.; Šaruckij, M.	Principles of the application of Strategic Planning Methods	2006	Journal of Business Economics and Management
Harris, L.C.; Ogbonna, E.	Initiating strategic planning	2006	Journal of Business Research
Dansoh, A.	Strategic planning practice of construction firms in Ghana	2005	Construction Management and Economics

O'Regan, N.; Ghobadian, A.	Strategic planning—a comparison of high and low technology manufacturing small firms	2005	Technovation
Blythe, J.; Zimmerman, A.	Strategic Planning for Global Marketing	2004	The Marketing Review
Junior, R.J.C.; Vital, T.W.	The use of benchmarking in the elaboration of strategic planning: An important tool for maximizing organizational competitiveness	2004	Revista Brasileira de Gestao de Negocios

Fonte: Elaborada pelos autores.

Um dos propósitos deste estudo é identificar os artigos mais relevantes, para tanto, a quantidade de citações do conjunto de artigos identificados foi levantada com base no *Google Scholar Citation*. Tendo isso em vista, a Tabela 4 apresenta a quantidade de citações do conjunto de artigos selecionados.

Tabela 4- Quantidade de citações por artigo

Título	Citações	%
Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance.	257	18,4%
Strategic planning and performance: Extending the debate	132	9,4%
Visual Strategizing: The Systematic Use of Visualization in the Strategic-Planning Process	108	7,7%
Evidence on formal strategic planning and company performance	106	7,6%
The Practice and Process of Delivering Integration through strategic planning	87	6,2%
Rise and Fall - or Transformation?. The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940-2006	87	6,2%
Strategic Planning in Unstable Environments	83	5,9%
Planning and participation as determinants of strategic planning effectiveness: Evidence from the Arabic context	71	5,1%
Strategic planning practice of construction firms in Ghana	49	3,5%
Initiating strategic planning	49	3,5%
Strategic planning—a comparison of high and low technology manufacturing small firms	46	3,3%
Can Strategic Planning Make Strategy More Relevant and Build Commitment Over Time? The Case of RACC	40	2,9%
Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use	35	2,5%
The nature and practice of strategic planning in Egypt	32	2,3%

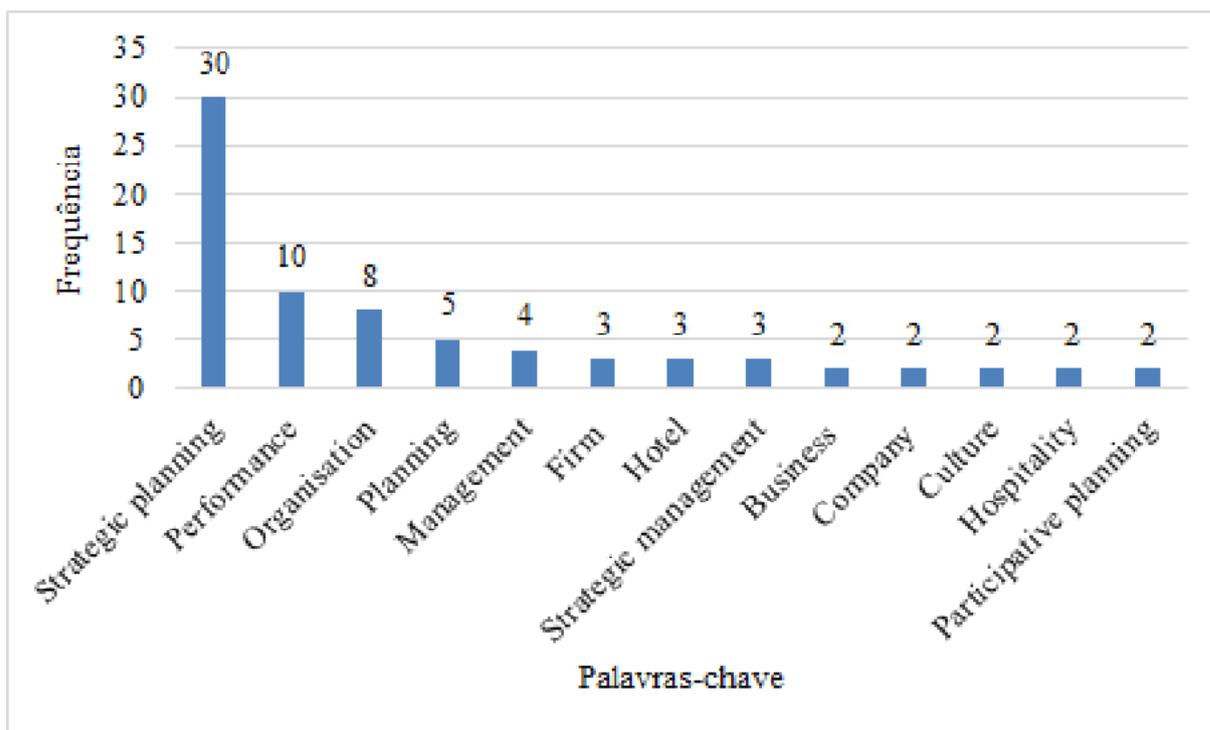
Formal strategic planning: annual raindance or wheel of success?	32	2,3%
Formal strategic planning, operating environment, size, sector and performance	28	2%
Designing the strategic planning process: does psychological type matter?	27	1,9%
Organisational characteristics and the practice of strategic planning in Jordanian hotels	25	1,8%
The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance	20	1,4%
Principles of the application of Strategic Planning Methods	16	1,1%
Strategic Planning-Firm Performance Linkage: Empirical Investigation from an emergent market perspective	15	1,1%
Strategic Planning Implementation and Creation of Value in the Firm	15	1,1%
Strategic Planning for Global Marketing	10	0,7%
Strategic planning: Predicting or shaping the future?	8	0,6%
Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance	7	0,5%
Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism	6	0,4%
Collaborative governance: New roles, models and strategies for the firm: Strategic planning and millennium development goals in Brazilian companies	6	0,4%
Strategic planning practices in the Greek hospitality industry	3	0,2%
Total	1400	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por ordem de relevância, a média de citação dos artigos publicados sobre o tema é 45,2 citações por artigo. O artigo mais citado representa 18,36% das citações. Apenas 5 artigos representam cerca de 50% das citações e 11 artigos (35,4% dos artigos publicados) respondem por aproximadamente 2/3 das citações. Dos artigos identificados, 3 não possuem nenhuma citação.

Considerando que as palavras-chave representam os temas mais importantes de um artigo, o Gráfico 2 representa as palavras-chave mais citadas pelos artigos selecionados.

Gráfico 2- Palavras-chave mais citadas pelos artigos selecionados (n=31)



Fonte: Elaborada pelos autores.

A palavra-chave mais citada pelos 31 artigos selecionados foram *strategic planning*, seguida por *performance* e *organisation*. O Gráfico 2 abordou apenas as palavras-chave que se repetiram. A presença da palavra-chave *strategic planning* na maioria dos artigos é justificável pelo tema desta pesquisa, no entanto é interessante observar a presença da palavra-chave desempenho (*performance*) como a segunda palavra-chave mais citada, o que pode demonstrar a relação entre o desempenho, ou avaliação de desempenho, para o planejamento estratégico.

Tendo em vista a origem de publicação dos artigos, a Tabela 5 apresenta os principais *journals* onde os artigos foram publicados.

Tabela 5- Revistas que mais publicaram artigos sobre o tema

Journal	Número de artigos	%	Classificação WebQualis	Fator de Impacto
Long Range Planning	4	12,9%	A1	2,718
Strategic Change	4	12,9%	-	-
Journal of Business Research	3	9,68%	A1	1,480
Management Decision	3	9,68%	A1	-
Journal of Management Studies	2	6,45%	A1	3,763
Outras: 15	1	48,39%		

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observando a Tabela 5 é possível perceber que 5, das 20 revistas de publicação dos artigos selecionados, acumulam mais de 50% das publicações dos artigos selecionados, com um total de 16 artigos, mostrando sua relevância na área de planejamento estratégico em organizações. Faz-se necessário destacar que as revistas que mais publicaram artigos sobre o tema possuem, em geral, extrato A1, possuindo alto fator de impacto.

Além disso, 61,29% dos artigos foram escritos e publicados com apenas 2 autores, como pode ser observado na Tabela 6.

Tabela 6- Número de autores por artigo

Número de autores por artigo	Incidência por artigo	%
2	19	61,29%
1	5	16,13%
3	4	12,90%
4	3	9,68%
Total de artigos	31	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A tabela permite perceber que a maioria dos artigos selecionados foram publicados por 2 autores, que podem escrever com outros autores em países diferentes, aumentando a rede de relações, além disso cinco artigos (16,13%) foram escritos por apenas 1 pessoa. Tendo isso em vista, a Tabela 7 ilustra a origem desses autores.

Tabela 7- Países que mais publicam sobre o tema

País de filiação dos autores por artigo	Quantidade de autores	%
Reino Unido	27	40,30%
Estados Unidos da América	14	20,89%
Brasil	5	7,46%
Índia	4	5,97%
Jordânia	4	5,97%
Finlândia	2	2,99%
Austrália	2	2,99%
Emirados Árabes Unidos	2	2,99%
Polônia	2	2,99%
Liechtenstein	1	1,49%
Espanha	1	1,49%
Turquia	1	1,49%
Gana	1	1,49%
Suíça	1	1,49%
Total de autores por artigo	67	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 458-486, out.2016/mar. 2017.

A Tabela 7 apresenta os países que mais publicam, entre os artigos selecionados, considerando os autores presentes em todos os artigos, sem exclusão de autores repetidos. Assim, pode-se observar que os 5 Estados com maior número de artigos nesta pesquisa são também os Estados mais ricos do mundo, ocupando respectivamente a 5ª, a 1ª, a 7ª e a 9ª posição; a Jordânia é uma exceção, ocupando a 94ª posição no ranking de economias mais ricas do mundo (WORLD BANK, 2015).

Em nível mundial, também é possível perceber que esses são os Estados com mais produção científica internacional, sendo que o Reino Unido ocupa a 3ª posição, os Estados Unidos da América a 1ª posição, o Brasil a 15ª posição, a Índia a 9ª posição e, mais uma vez, a Jordânia é uma exceção ocupando a 64ª posição (SCIMAGO LAB, 2007).

A tabela 8 apresenta os autores que mais publicaram sobre planejamento estratégico, de acordo com o procedimento bibliométrico aplicado.

Tabela 8- Autores que mais publicaram sobre o tema

Autor(es)	Número de artigos
Aldehayyat, J.S.	3
Ghobadian, A.	3
O'Regan, N.	3
Anchor, J.R.	2
Elbanna, S.	2

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 8 apresenta os autores mais frequentes dos 31 artigos selecionados. Apesar de 3 autores se repetirem em 3 artigos, vale destacar que o autor que publicou mais artigos como primeiro autor foi o Aldehayyat, sendo primeiro autor de 3 artigos; seguido por O'Regan, sendo primeiro autor de 2 artigos; e Elbanna, sendo primeira autora de 2 artigos. Por fim, apesar de Ghobadian ter autor de 3 artigos, ele foi primeiro autor apenas uma vez; além disso, embora Anchor seja autor de 2 artigos, ele não foi primeiro autor nenhuma vez, e escreve com Aldehayyat.

Aldehayyat é PhD na área de administração, o autor é vinculado à Al-Hussein Bin Talal University, na Jordânia. Ghobadian é PhD na área de administração, vinculado à Henley Management College, no Reino Unido. O'Regan é PhD na área de administração, o autor é vinculado à University of the West of England, no Reino Unido. R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 458-486, out.2016/mar. 2017.

Unido. Anchor é PhD na área de administração, vinculado à University of Huddersfield, Reino Unido. Por fim, Elbanna é PhD na área de administração, vinculado à Birmingham University, Reino Unido.

Tendo apresentado os resultados desta pesquisa, a próxima seção apresenta as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de analisar o estado da arte da produção científica internacional sobre planejamento estratégico no período de 2004 a 2014, os autores realizaram uma análise bibliométrica em três bases de dados internacionais: a EBSCO, a Science Direct e a Scopus.

A análise bibliométrica permitiu selecionar 31 artigos, considerados os mais importantes na área de planejamento estratégico em organizações, no período de 2004 a 2014. O ano de 2008 foi o ano com maior número de publicações, somando um total de 25,81% dos artigos selecionados, ou 8 artigos. Ainda referente a 2008, o artigo com maior número de citações é intitulado “Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance”, correspondendo a 18,36% das citações, ou 257, em número absoluto.

Entre os artigos selecionados, as palavras-chave que mais se repetiram foram: *strategic planning*, *performance* e *organisation*. Essas palavras são justificadas pelo objetivo do bibliométrico em analisar artigos referentes ao planejamento estratégico nas organizações, estando alinhadas ao tema. Vale ressaltar também que cerca de 51,61% abordam as empresas de modo geral, no entanto vale destacar que 3 artigos abordaram especificamente o setor de hotelaria e turismo.

Faz-se necessário também elucidar que 5 revistas científicas são responsáveis por mais de 50% dos artigos selecionados, ou 16 artigos. Essas revistas são: Long Range Planning, com 4 artigos; Strategic Change, com 4 artigos; Journal of Business Research, com 3 artigos; Management Decision, com 3 artigos; e Journal of Management Studies, com 2 artigos.

A maioria dos artigos foram publicados por 2 autores (61,29%), além de ser, em grande parte oriundos do Reino Unido da Grã-Bretanha e dos Estados Unidos da América, que juntos são as filiações de mais de 60% dos autores.

Os resultados deste trabalho levam a algumas recomendações que podem ser abordados por novos estudos. Sugere-se uma análise de conteúdo dos artigos selecionados neste bibliométrico para averiguar quais tem sido os métodos de planejamento estratégico mais abordados pelos artigos. Do mesmo modo, sugere-se, mediante a um estudo profundo, descobrir quais seriam os grandes desafios contemporâneos enfrentado pelo planejamento estratégico, e como as abordagens da administração estratégica vem influenciando no planejamento.

AGRADECIMENTOS

Este artigo foi elaborado para o Programa de Pós Graduação em Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina, no contexto dos projetos: Links- Linkages between energy, food and water consumption in the context of climate change mitigation strategies, e Bridge- Building Resilience in a Dynamic Global Economy: Complexity across scales in the Brazilian Food-Water-Energy Nexus, financiados pelo Newton Fund, pela Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) e pelo Research Councils United Kingdom (RCUK).

THE STATE OF INTERNATIONAL SCIENTIFIC LITERATURE ON STRATEGIC PLANNING: AN ANAFROM 2004 TO 2014

ABSTRACT

This research aims to analyze the “state-of-art” of the international scientific literature on strategic planning, from 2004 to 2014. In order to accomplish this goal, a bibliometric analysis was conducted based on international scientific journals in the following databases: Science Direct, Scopus and EBSCO. As a result, 31 articles were selected as the most relevant for the literature in strategic planning and the most cited keywords among them were: strategic planning, performance and organization.

KEYWORDS: Strategic Planning. Organization. Strategy. Bibliometric analysis.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E.C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, v. 3, n. 2, p. 9-16, 2000.

ALDEHAYYAT, Jehad S.; ANCHOR, John R. Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use. **Strat. Change**, v. 17, n. 7-8, p.281-293, 2008. <http://dx.doi.org/10.1002/jsc.833>.

ALDEHAYYAT, Jehad S. Organisational characteristics and the practice of strategic planning in Jordanian hotels. **International Journal Of Hospitality Management**, v. 30, n. 1, p.192-199, 2011. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.05.001>.

ALDEHAYYAT, Jehad S.; ANCHOR, John R. Strategic planning implementation and creation of value in the firm. **Strat. Change**, v. 19, n. 3-4, p.163-176, 2010. <http://dx.doi.org/10.1002/jsc.866>.

AL-SHAMMARI, Hussam A.; HUSSEIN, Raef T. Strategic planning-firm performance linkage: empirical investigation from an emergent market perspective. **Journal of Competitiveness Studies**, v. 15, n. 1/2, p. 15, 2007.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo, São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, H. Igor. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, v. 35, n. 5, p. 113-124, 1957.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e pratica da pesquisa**. São Paulo: Learning, 2009.

ARMSTRONG, J. Scott. The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 3, p. 197-211, 1982.

ASPFORS, Jessica; FRANSSON, Göran. Research on mentor education for mentors of newly qualified teachers: A qualitative meta-synthesis. **Teaching And Teacher Education**, v. 48, p.75-86, 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2015.02.004>.

ASSIS, Maria C. **Metodologia do trabalho científico**. 2014. Disponível em: <http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/pub_1291081139.pdf>. Acesso em: 5 out. 2015.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BLATSTEIN, Ira M. Strategic Planning: Predicting or Shaping the Future?. **Organization Development Journal**, v. 30, n. 2, p. 31, 2012.

BLYTHE, Jim; ZIMMERMAN, Alan. Strategic Planning for Global Markets. **The Marketing Review**, v. 4, n. 4, p.369-384, 2004. <http://dx.doi.org/10.1362/1469347042772392>.

BREWS, Peter; PUROHIT, Devavrat. Strategic Planning in Unstable Environments. **Long Range Planning**, v. 40, n. 1, p.64-83, 2007. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2006.12.001>.

CASTRO, Aldemar A. **Revisão Sistemática e Meta-análise**. 2001. Disponível em: <<http://metodologia.org/wp-content/uploads/2010/08/meta1.PDF>>. Acessado em: 13 jun. 2015.

CONKE, Leonardo Silveira. O Pensamento Estratégico no Século XX: Explicações Históricas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, v. 12, n. 4, p. 210-234, 2013.

DANSOH, Ayirebi. Strategic planning practice of construction firms in Ghana. **Construction Management And Economics**, v. 23, n. 2, p.163-168, 2005. <http://dx.doi.org/10.1080/0144619042000241435>.

DIBRELL, Clay; CRAIG, Justin B.; NEUBAUM, Donald O. Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. **Journal Of Business Research**, v. 67, n. 9, p.2000-2007, 2014. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.011>.

EDDLESTON, Kimberly A.; KELLERMANNNS, Franz Willi; SARATHY, Ravi. Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance. **J Management Studies**, p.26-50, 2007. <Http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00717.x>.

ELBANNA, Said. Planning and participation as determinants of strategic planning effectiveness. **Management Decision**, v. 46, n. 5, p.779-796, 2008. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740810873761>.

ELBANNA, Said. The nature and practice of strategic planning in Egypt. **Strat. Change**, v. 16, n. 5, p.227-243, 2007. <http://dx.doi.org/10.1002/jsc.797>.

ELSEVIER. **Science Direct**. 2015a. Disponível em: http://www.americalatina.elsevier.com/sul/pt-br/science_direct_periodicos.php Acesso em: 27 out. 2015.

ELSEVIER. **Scopus**. 2015. Disponível em: <http://www.elsevier.com/solutions/scopus> Acesso em: 27 out. 2015.

EPPLER, Martin J.; PLATTS, Ken W. Visual Strategizing: The Systematic Use of Visualization in the Strategic-Planning Process. **Long Range Planning**, v. 42, n. 1, p.42-74, 2009. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2008.11.005>.

ERLINGSSON, Christen; BRYSEWICZ, Petra. Orientation among multiple truths: An introduction to qualitative research. **African Journal Of Emergency Medicine**, v. 3, n. 2, p.92-99, 2013. <http://dx.doi.org/10.1016/j.afjem.2012.04.005>.

ESTRADA, R.J.S.; SARTURI, G.; FRAZZON, L.S. The implementation of the strategic planning and the influence of organizational culture. **Espacios**, v. 33, n. 3, 2012.

FALSHAW, J. Richard; GLAISTER, Keith W.; TATOGLU, Ekrem. Evidence on formal strategic planning and company performance. **Management Decision**, v. 44, n. 1, p.9-30, 2006. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740610641436>.

FURRER, Olivier; THOMAS, Howard; GOUSSEVSKAIA, Anna. The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. **International Journal Of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p.1-23, 2008. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x>.

R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 458-486,out.2016/mar. 2017.

THOMAS, Howard; et al. Formal strategic planning, operating environment, size, sector and performance: Evidence from the UK's manufacturing SMEs. **Journal of General Management**, v. 34, n. 2, p. 1-20, 2008.

GKLIATIS, Ioannis P.; KOUFOPOULOS, Dimitrios N. Strategic planning practices in the Greek hospitality industry. **European Business Review**, v. 25, n. 6, p.571-587, 2013. <http://dx.doi.org/10.1108/eb-08-2012-0045>.

GRANT, Robert M. Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 6, p.491-517, 2003. <Http://dx.doi.org/10.1002/smj.314>.

Ghobadian, A.; et al. Formal strategic planning, operating environment, size, sector and performance. **Journal of General Management**, v. 34, p. 1-20, 2008.

GUERRAS-MARTÍN, Luis Ángel; MADHOK, Anoop; MONTORO-SÁNCHEZ, Ángeles. The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. **Brq Business Research Quarterly**, v. 17, n. 2, p.69-76, abr. 2014. <http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>.

HARRIS, Lloyd C.; OGBONNA, Emmanuel. Initiating strategic planning. **Journal Of Business Research**, v. 59, n. 1, p.100-111, 2006. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.02.003>.

HOSKISSON, R.E. et al. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal Of Management**, v. 25, n. 3, p.417-456, 1999. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639902500307>.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia. The Practice and Process of Delivering Integration through Strategic Planning. **Journal Of Management Studies**, v. 46, n. 8, p.1255-1288, 2009. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00853.x>.

JENNINGS, David; DISNEY, John J. Designing the strategic planning process: does psychological type matter?. **Management Decision**, v. 44, n. 5, p.598-614, 2006. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740610668860>.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal Of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p.305-360, 1976. [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x)

JUNIOR, Reginaldo J.C.; VITAL, Tales W. The use of benchmarking in the elaboration of strategic planning: An important tool for maximizing organizational competitiveness. **Revista Brasileira de Gestao de Negocios**, v. 6, n. 14, p. 60-66, 2004. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v6i14.12>

R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 458-486, out.2016/mar. 2017.

KOHTAMÄKI, Marko et al. The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. **International Journal Of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 18, n. 2, p.159-178, 2012.

[Http://dx.doi.org/10.1108/13552551211204201](http://dx.doi.org/10.1108/13552551211204201)

LISIŃSKI, Marek; SARUCKIJ, Mark. Principles of the Application Of Strategic Planning Methods. **Journal Of Business Economics And Management**, v.7, n. 2, p.37-43, 2006. <http://dx.doi.org/10.1080/16111699.2006.9636122>

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MENDES, Rodrigo H.; BINDER, Marcelo P.; JUNIOR, Sérgio T.P. Planejamento estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões. **XXX ENANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 2006.

MINTZBERG, Henry et al. **Crafting strategy**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1987.

MINTZBERG, Henry. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAGARAJAN, S. et al. Customer relationship-based strategic planning using balanced scorecard – a case study. **International Journal Of Enterprise Network Management**, v. 4, n. 2, p.201-228, 2010.

[Http://dx.doi.org/10.1504/ijenm.2010.037935](http://dx.doi.org/10.1504/ijenm.2010.037935).

O'REGAN, Nicholas; GHOBADIAN, Abby. Strategic planning—a comparison of high and low technology manufacturing small firms. **Technovation**, v. 25, n. 10, p.1107-1117, 2005. [Http://dx.doi.org/10.1016/s0166-4972\(03\)00091-9](http://dx.doi.org/10.1016/s0166-4972(03)00091-9).

OCASIO, William; JOSEPH, John. Rise and Fall - or Transformation? **Long Range Planning**, v. 41, n. 3, p.248-272, 2008. [Http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2008.02.010](http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2008.02.010)

O'REGAN, Nicholas; GHOBADIAN, Abby. Formal strategic planning: annual raindance or wheel of success?. **Strategic Change**, v. 16, n. 1-2, p.11-22, 2007. <http://dx.doi.org/10.1002/jsc.777>.

PARO, Roberta M.; BOECHAT, Cláudio B. Strategic planning and millennium development goals in Brazilian companies. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 8, n. 4, p.532-545, 2008. [Http://dx.doi.org/10.1108/14720700810899257](http://dx.doi.org/10.1108/14720700810899257).

PHILLIPS, Paul; MOUTINHO, Luiz. Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism. **Annals Of Tourism Research**, v. 48, p.96-120, 2014. [Http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2014.05.013](http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2014.05.013).

PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2004.

PORTER, Michael. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª ed. Nova Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

RUDD, John M. et al. Strategic planning and performance: Extending the debate. **Journal Of Business Research**, v. 61, n. 2, p.99-108, 2008. [Http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.014](http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.014).

SCIMAGO LAB. **SJR — SCImago Journal & Country Rank**. 2007. Disponível em: <<http://www.scimagojr.com/howtocite.php>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

SILVA, Maurício Corrêa da; et al. Procedimentos metodológicos para a elaboração de projetos de pesquisa relacionados a dissertações de mestrado em Ciências Contábeis. **Revista Contabilidade & Finanças**, vol. 15, n. 36, p. 97-104, 2004. <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772004000300006>

UNESCO. **Strategic Planning Concept and Rationale**. International Institute for Educational Planning, 2010. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001897/189757e.pdf>>. Acessado em: 23.nov.2015

UNIVERSITY OF TEXAS LIBRARY. **Business Source Complete**. 2015. Disponível em: <<https://www.lib.utexas.edu/indexes/titles.php?id=69>>. Acesso em: 25 out. 2015.

VILÀ, Joaquim; CANALES, J. Ignacio. Can Strategic Planning Make Strategy More Relevant and Build Commitment Over Time? The Case of RACC. **Long Range Planning**, v. 41, n. 3, p.273-290, 2008. [Http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2008.02.009](http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2008.02.009).

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p.171-180, 1984. [Http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207](http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207).

WERNERFELT, Birger. The resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 171-174, 1995.

WILLIAMSON, Oliver E. The economics of organization: The transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, vol. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.

WORLD BANK. **World Development Indicators database**. 2015. Disponível em: <<http://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2015.