

Análise da Produção Científica de Artigos sobre Gestão Estratégica: um Estudo Bibliométrico

Renata da Silva Cardoso Rocha Tavares
renata_cardoso20@hotmail.com
UNITAU

Quésia Postigo Kamimura
qkamimura@uol.com.br
UNITAU

Elvira Aparecida Simões de Araújo
elvirasaraujo@gmail.com
UNITAU

Resumo: A abordagem em torno da Gestão Estratégica pode apresentar várias interseções e uma vasta diversidade de áreas a empregar este tipo de visão. A gestão estratégica no mundo empresarial contribui para o sucesso da empresa, perante a competitividade acirrada no mercado atualmente. Por isso, o objetivo deste artigo é estudar e categorizar os artigos científicos referentes à Gestão Estratégica tendo como base de pesquisa a biblioteca eletrônica SciELO. O método de pesquisa utilizado é caracterizado como qualitativa e quantitativa, documental e bibliográfico, utilizando-se da técnica bibliométrica. Os resultados obtidos após a aplicação do método apontam para maior concentração do tema na área de Administração e com discussões referentes a gestão estratégica de empresas, de custos e de hospitais, com ênfase no ano de 2008 e 2010. Palavras-chave: Gestão Estratégica. Análise Bibliométrica. Publicações Científicas e Técnicas. Organização e Administração.

Palavras Chave: Gestão Estratégica - Análise Bibliométrica - Publicações Científicas - \$4 -

1. INTRODUÇÃO

À medida que ocorrem as mudanças no mundo corporativo, principalmente após a Internet, onde as mudanças são constantes e o imediatismo impera nas atividades empresariais, para alcançar os objetivos estabelecidos, a empresa deve estabelecer uma estratégia que lhe permita atingir suas metas e obter o sucesso.

Com isso, descobre-se a dimensão estratégica do mundo dos negócios, na medida em que contribui para uma maior competitividade, direcionando as ações e as decisões sobre determinado assunto que influenciará o futuro da empresa.

Zilber (2008, p. 133) cita Porter (1989) ao falar que o objetivo da estratégia é “estabelecer para a empresa uma posição competitiva perante a concorrência” e que consiga a sustentabilidade dessa posição ao longo do tempo.

Dessa forma, o objetivo desse artigo é conhecer a concentração das produções científicas referentes à Gestão Estratégica, através de um estudo bibliométrico dos artigos disponíveis na base de dados Scielo e caracterizar quais são as áreas que mais estão empregando e estudando essa gestão.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA

A utilização da palavra estratégia não é algo novo. Segundo Almeida (2000) ela foi muito utilizada no campo referente ao militarismo por milhares de anos. Giovanella (1991, p. 42) expõe esse fato e ainda defende que “por sua origem militar, geralmente incorpora-se o termo "estratégia" a situações em que, para alcançar um objetivo, é necessário superar obstáculos: quando existem oponentes ao alcance de um objetivo, e para alcançá-lo, é necessário vencer a resistência dos oponentes”. Ainda segundo a autora, estratégia é “arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos”, ou seja, “meio para alcançar um objetivo”.

Já Gimenez (1998, p. 29) conceitua estratégia como “um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas que orientam as decisões organizacionais”. Ele ainda menciona quatro outras conceituações diferentes para estratégia tendo como base Mintzberg (1987), que são:

- Um curso de ação conscientemente definido para a organização.
- Um padrão percebido em um conjunto de ações, fruto de decisões empresariais e gerenciais.
- Uma busca de posição competitiva no mercado.
- Uma visão ou perspectiva que surge através do líder principal da organização.

Almeida (2000, p. 179) baseia-se em Davidson (1988) para mencionar que “a estratégia é um curso específico de ação, que indica precisamente como uma empresa está utilizando os seus recursos com o fim de alcançar os seus objetivos pré-estabelecidos”. Corroborando com a idéia Almeida (2000, p. 180) faz referencia a Mintzberg (1990) ao afirmar que a estratégia é “tomada como uma intenção deliberada, expressa por meio de um plano formal, resultante de intenso trabalho de análise”.

Cordeiro (2009) em seu estudo sobre gestão estratégica no setor automobilístico afirma que dos significados do conceito estratégia, os mais utilizados são o de Chrisman

(1988), Wright (2000) e Thompson e Strickland (2000). “Chrisman e Wright definem estratégia como planos de gestão para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização. Por seu lado, para Thompson e Strickland, estratégia é um conjunto de mudanças competitivas e de abordagens comerciais que os gestores executam para atingir o melhor desempenho da empresa (...) para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho” (CORDEIRO, 2009, p. 56).

Souza e Cordeiro (2010, p. 487) faz referência a Mintzberg (1987) ao mencionar a estratégia pode ser definida por cinco formas (“5 Pês”):

- Plano: um conjunto de diretrizes, com a deliberação de um curso de ação específico;
- Pretexto: uma manobra específica para superar os concorrentes;
- Padrão: uma consistência que pode ser inferida dos comportamentos dentro da empresa;
- Posição: situação da empresa em seu meio (ambiente interno versus externo); e
- Perspectiva: visão ampla que representa a cultura e a “personalidade” organizacionais.

Dependendo do contexto onde é empregue, e na tentativa de identificar os conceitos necessários para defini-la, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas e programas (Cordeiro, 2009, p. 56 apud Quinn, Mintzberg e James, 1991).

Para os autores Hafsi e Martinet (2008, p. 1141), “durante muito tempo, a estratégia foi dominada pelos gestores profissionais, que a associavam geralmente a uma visão global, a uma capacidade de integração e a uma sabedoria”. Quando os autores em seu estudo expuseram a teoria do posicionamento de Porter (1980) explicaram “o conhecimento da estrutura da indústria fosse a base do desenvolvimento das estratégias das empresas, sendo assim o conhecimento da indústria pode permitir a escolha de uma posição competitiva favorável”.

Já Zilber e Lazarini (2008, p. 133) ao se referirem a Porter (1989) disseram que “o objetivo da estratégia é estabelecer para a empresa uma posição competitiva perante a concorrência”. Os autores continuaram afirmando que “esta posição inclui vantagens competitivas que garantam a preferência dos clientes e que sejam sustentáveis ao longo do tempo”.

Cordeiro (2009) ao também se referir a (Porter, 1980, 1985) mostrou a teoria da vantagem competitiva descrevendo que o modo como a empresa escolhe e implementa uma estratégia genérica sempre estará relacionada à finalidade de se obter uma posição de privilégio, ou seja, o objetivo base de qualquer estratégia é a obtenção de posição de privilégio.

Retornando aos conceitos de Porter, “apenas são desejáveis as estratégias que possam ser defendidas contra os concorrentes, no sentido em que elas não devem procurar apenas gerar vantagem competitiva, mas garantir que esta vantagem seja sustentável” (CORDEIRO, 2009, p. 57). Segundo ele “as vantagens competitivas podem ser baseadas em três tipos de estratégias: custos, diferenciação e foco/nicho”. Já para Schuler e Jackson (1987) as três estratégias são: inovação, qualidade e redução dos custos. Para Treacy e Wiersema (1995) a classificação consiste em: excelência operacional, inovação no produto e relação com o cliente.

Hafsi e Martinet (2008, p. 1149) ao estudarem a fundamentação histórica da estratégia e a gestão estratégica defenderam que “a razão de ser da pesquisa em estratégia é claramente a de guiar a ação, de fornecer operadores de sentido aos estrategistas do campo, conceitos e métodos provados que lhes permitem conceber melhor e usar as vias e meios mais adequados para a sua empresa em função dos seus contextos específicos”.

Alday (2000, p. 10) afirma que “empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito proveitosa”.

Mas mesmo a estratégica sendo um aspecto primordial para se obter a tal vantagem competitiva e com isso o sucesso da empresa, há certas interferências negativas que podem acarretar o insucesso de uma estratégia.

Segundo Lombardi e Brito (2010, p. 994) ao estudar a incerteza subjetiva no processo de decisão estratégia propõe uma escala que interfere negativamente na estratégia: (1) falta de informação; (2) falta de conhecimento do resultado de uma decisão (imprevisibilidade); e (3) inabilidade em estabelecer probabilidades.

Cordeiro (2009, p. 56) também faz referência a Porter (1999) ao expor que a delicadeza e subjetividade que envolvem o sucesso de uma estratégia ao afirmar que “a estratégia é inimiga das abordagens deterministas e mecanicistas, não é apenas a idéia de como lidar com o inimigo num ambiente de concorrência, não se resume a um indicativo de caminhos e soluções, mas tem uma abrangência maior que engloba conceitos como eficácia operacional, diversificação ou planejamento estratégico”. Com isso, ressalta-se a necessidade de se planejar a estratégia a ser adotada pela empresa denominando-se de planejamento estratégico. É a partir daí que se surge a associação do termo estratégia com o termo planejamento.

Giovanella (1991, p. 26) fala que pode-se considerar o planejamento como “decorrência da calculabilidade e previsibilidade integrante da racionalidade concernente à sociedade capitalista moderna”. A autora ainda recorrer a Bourdieu (1979) para fundamentar sua idéia dizendo que “pensar o futuro e calcular a ação presente e futura para atingir uma finalidade — genericamente a maximização do rendimento em dinheiro — é o *ethos* da sociedade moderna”.

Ainda segundo Giovanella (1991, p. 27) em seu estudo sobre enfoque estratégico em planejamento de saúde relata que “quanto mais complexo o que se planeja — o objeto do planejamento — maior numero de variáveis a serem consideradas para o cálculo futuro”. Com esse pensamento ela chega a conclusão de que é impossível conhecer e controlar todas as variáveis e, ainda que conhecidas todas as variáveis, difícil estabelecer todas as relações causais. Impossível esmiuçar completamente o presente.

O Planejamento Estratégico, segundo Alday (2000, p. 10), se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, “voltada para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente”. Isto explica que “dentre as causas mais importantes do crescimento recente do Planejamento Estratégico, pode-se citar que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com surpreendente rapidez e essas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político”. Logo “o Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente” (ALDAY, 2000, p. 10).

Com a crescente utilização do Planejamento Estratégico no meio organizacional, estudo surgiram profundo etapas, fatores e variáveis que envolvem o sucesso desta estratégia.

Gonçalves, Dias e Muniz (2008, p. 292) ao estudarem os fatores estratégicos na indústria brasileira manufatureira abordaram Chrisman, Hofer e Boulton (1988) por afirmarem que “a estratégia competitiva das organizações pode ser descrita com base em três fatores: a) escopo – configuração das interações entre a organização e seu ambiente, descrevendo seu domínio de atuação; b) armas competitivas – as principais formas pelas quais a organização aplica suas capacitações e seus recursos para atender às exigências do ambiente e criar vantagens competitivas duradouras; e c) diferenciação de segmento – utilização de tipos diferentes de armas competitivas em diferentes segmentos de mercado”.

Já Coutinho e Macedo-Soares (2002) em seu estudo sobre a gestão estratégica e a responsabilidade social das empresas partiram para a utilização de um modelo de sistema equilibrado para a empresa afirmando que com isso se é possível a maximização do desempenho da organização. Este sistema baseia-se na congruência de variáveis subdivididas em duas categorias principais: (1) variáveis principais dentro da organização; e (2) variáveis secundárias, tanto dentro quanto fora da organização, chamadas respectivamente de contingências estratégicas específicas e gerais, de acordo com Coutinho e Macedo-Soares (2002, p. 84) apud Child (1987). Conforme demonstrado na Figura 1:

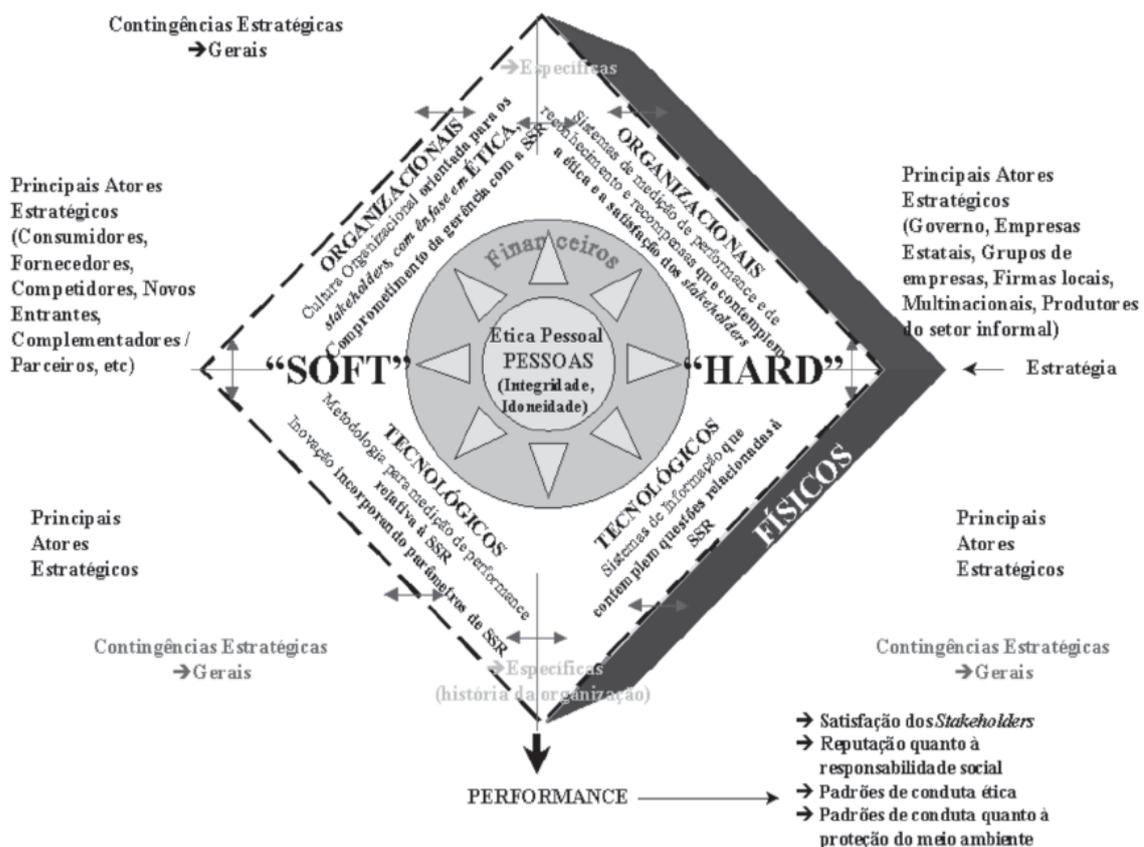


Figura 1: Modelo para Análise Estratégica (Evolução do Modelo Macedo-Soares, 2000)

Fonte: Coutinho e Macedo-Soares (2002, p. 84)

Para Gonçalves, Dias e Muniz (2008, p. 289) há duas linhas básicas de referência para o desenvolvimento de pesquisas em estratégia, principalmente com foco na identificação dos fatores que influenciam o desempenho das organizações, que são: (a) a abordagem da Organização Industrial, que considera uma maior influência dos fatores externos à organização; e (b) a abordagem da Visão Baseada em Recursos, que coloca maior ênfase nos

aspectos internos da organização, tais como a capacidade de maximização da utilização dos recursos e o desenvolvimento de competências essenciais.

Dentre todos esses sistemas expostos que correlacionaram a estratégia no direcionamento das atividades desenvolvidas a curto, médio e longo prazo pelas empresa pode-se subter que com isso houve a incorporação do planejamento estratégico pelo mundo corporativo, surgindo assim a “Administração Estratégica” e posteriormente a “Gestão Estratégica”.

A Administração Estratégica é definida como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente” (ALDAY, 2000, p. 13).

Antonialli (2000, p. 142) faz a reflexão de que “a preocupação com o conceito de estratégia e de administração estratégica tem levado as empresas à retomada de perguntas essenciais sobre a missão e os objetivos empresariais: que somos?, que queremos ser? e mais ainda, fundamentalmente, a pergunta sobre como passar do que somos para o que queremos ser?”. Nota-se que esses questionamentos muitas vezes são utilizados para se realizar a esquematização do planejamento a ser adotado.

Segundo o trabalho de Alday (2000, p. 14) o processo da administração estratégica consiste em cinco etapas: (1) execução de uma análise do ambiente; (2) estabelecimento de uma diretriz/ meta organizacional; (3) formulação de uma estratégia organizacional; (4) implementação da estratégia organizacional e (5) controle estratégico. Pode-se com isso, perceber que o planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada ao se adotar a administração estratégica.

Embasando a idéia acima, Mintzberg (1990) referenciado por Almeida (2000, p. 182) argumenta que “a passagem do planejamento estratégico para a gestão estratégica não implicou, necessariamente, alguma mudança radical em termos do pensamento sobre estratégia organizacional”. E continua a referência afirmando que “o que ocorreu, em verdade, foi a incorporação do planejamento estratégico à gestão estratégica, como um de seus componentes ou ferramentas, deixando o primeiro de ser o elemento principal do processo, ou a sua matriz” (ALMEIDA, 2000, p. 183).

Dias (2002) em seu artigo relata a diferença entre os conceitos administração e gestão. Para ele, administrar é “planejar, organizar e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização” e gestão é “lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz” (DIAS, 2002, p. 10). O autor ainda exemplifica essa diferenciação dizendo que “seria correto gestão da produção e administração na produção. Ou seja, gestão de algo e administração em algo. Isto não desmerece a administração, ao contrario, seria impossível conceber a gestão sem ela. Mas a gestão incorpora a administração e faz dela uma das funções para seu desempenho”.

Corroborando com este pensamento, eis o embasamento para a utilização do termo “Gestão Estratégica” e de este artigo pesquisar esta terminologia específica.

Então, a gestão estratégica baseia-se no desenvolvendo de estratégias de ação para explorar o que está acontecendo no ambiente interno e externo e através do uso de indicadores críticos parte-se, então, para decidir o que fazer.

Reading (2002) foi utilizado como referência por Cordeiro (2009, p. 57) por dizer que “a gestão estratégica ensina a empresa a fixar a direção do negócio, através do envolvimento de todos os intervenientes da organização, assegurando que a empresa está em

harmonia na prossecução do objetivo empresarial – obter vantagem competitiva e melhorar o seu desempenho”. Já Mintzberg (1994), segundo Cordeiro (2009, p. 57) diz que “o processo de gestão estratégica não pode ser separado da estrutura, da cultura organizacional e das relações com a envolvente externa”.

“Um modelo de gestão apropriado pode permitir que as estratégias venham a emergir da organização, possibilitando a transformação de ações estratégicas em visões estratégicas. A construção de um modelo de gestão depende da estrutura organizacional, da cultura e dos jogos de poder na organização” (ALMEIDA, 2000,0 p. 196).

Cordeiro (2009, p. 65) é enfático e certo ao falar que “estratégia e enfoque de gestão sustentam e são sustentados por e entre si, num processo de retroalimentação mútua”.

3. MÉTODO

Este artigo foi desenvolvido na perspectiva de uma pesquisa bibliométrica, quantitativa e qualitativa, com delineamento de pesquisa documental – pois a mesma tem como base de dados de análise o material disponibilizado pública e eletronicamente na página da Scielo – e bibliográfica embasando o referencial teórico.

Reveles e Takahashi (2007, p. 246) menciona Oliveira (2001) ao afirmar que “o termo bibliometria é utilizado para quantificar os processos de comunicação escrita e, o emprego de indicadores bibliométricos para medir a produção científica”. Ainda segundo os autores, sua utilização justifica-se pelos seguintes motivos: a análise e avaliação das fontes difusoras dos trabalhos; a evolução cronológica da produção científica; a produtividade de autores e instituições; a propagação das publicações científicas; o crescimento de qualquer campo da ciência; o envelhecimento dos campos científicos e o impacto das publicações frente à comunidade científica internacional.

Pritchard, segundo Pao (1989), notou que a literatura é o ingrediente chave no processo de comunicação do conhecimento. E, ainda, que o atributo de uma unidade de literatura, que existe em forma publicada, isto é, artigos de periódicos e livros, pode ser estudado em termos estatísticos. Ela acrescenta que publicações, autores, palavras-chave, usuários, citações e periódicos são alguns dos parâmetros observáveis em estudos bibliométricos da literatura (GUEDES; BORSCHIVER, 2005, p. 2).

A escolha do método quantitativo, segundo Silva e Menezes (2001) considera uma quantificação dos resultados, ou seja, transpor em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, requerendo o uso de recursos e técnicas estatísticas.

Já o estudo qualitativo ainda segundo as autoras Silva e Menezes (2001, p. 20), “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”. De acordo com as autoras, “a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa e o pesquisador tende a analisar seus dados indutivamente”.

3.1 ETAPAS PARA COLETA DE DADOS

Neste trabalho, escolheu-se como campo de referência da pesquisa a base de dados SciELO - Scientific Electronic Library Online (Biblioteca Científica Eletrônica em Linha). Segundo informações obtidas na página da SciELO, “o Modelo SciELO é o produto da cooperação entre a FAPESP (<http://www.fapesp.br>) - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, BIREME (<http://www.bireme.br>) - Centro Latino-Americano e do

Caribe de Informação em Ciências da Saúde, instituições nacionais e internacionais relacionadas com a comunicação científica e editores científicos”.

Sua origem se deu a partir de um projeto piloto, envolvendo 10 periódicos brasileiros de diferentes áreas do conhecimento, foi desenvolvido com êxito entre Março de 1997 e Maio de 1998, com o desenvolvimento e a avaliação de uma metodologia adequada para a publicação eletrônica na Internet. Desde Junho de 1998 o projeto opera regularmente, incorporando novos títulos de periódicos e expandindo sua operação para outros países. A partir de 2002, o Projeto conta com o apoio do CNPq (<http://www.cnpq.br>) - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico¹.

A pesquisa foi realizada introduzindo-se o termo “gestão estratégica” nas palavras a serem procuradas, delimitando para a busca somente nos títulos dos trabalhos e de abrangência regional. Com isso foi obtido inicialmente uma amostra de 16 artigos, porém, duas publicações se repetiam na listagem, resultando, assim, em uma amostra de 14 artigos. A amostra não é numericamente expressiva, entretanto, sua expressividade está creditada ao foco exclusivo da base de dados e da relevância do tema pesquisado.

Foi realizada a leitura analítica e integral de cada um dos trabalhos. As referências trouxeram dados dos seguintes indicadores: Título (complementação da terminologia pesquisada); Autores; Ano; Descritores; Local de publicação; Instituição/ Universidade; Revista; Resumo; Área de Estudo e Tipo de Metodologia Utilizada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na busca dos artigos disponíveis na biblioteca eletrônica da SciELO, no qual continham o termo “Gestão Estratégica” no título, obteve-se como resultado um total de 14 produções, que foram:

Tabela 1: Relação dos artigos científicos

CREMADEZ, Michel. A gestão estratégica dos hospitais na França: balanço e perspectivas. <i>Ciênc. saúde coletiva</i> , Rio de Janeiro, v. 15, n. 5, Aug. 2010.
ARTMANN, Elizabeth; URIBE RIVERA, Francisco Javier. A démarche stratégique (gestão estratégica hospitalar): um instrumento de coordenação da prática hospitalar baseado nos custos de oportunidade e na solidariedade. <i>Ciênc. saúde coletiva</i> , Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, 2003.
SOUZA, Ricardo Gabbay de; CORDEIRO, João Sérgio. Mapeamento cognitivo e Balanced Scorecard na gestão estratégica de resíduos sólidos urbanos. <i>Gest. Prod.</i> , São Carlos, v. 17, n. 3, 2010.
SOUZA, Nilson Araújo de. Gestão estratégica do desenvolvimento endógeno: crescimento auto-sustentado exige novos investimentos. <i>Interações (Campo Grande)</i> , Campo Grande, v. 8, n. 13, Sept. 2006.
MORAES, Giseli Diniz de Almeida; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVAO FILHO, Edmundo. A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. <i>JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. (Online)</i> , São Paulo, v. 1, n. 1, 2004.
ARAÚJO, Elza Fernandes et al. Propriedade Intelectual: proteção e gestão estratégica do conhecimento. <i>R. Bras. Zootec.</i> , Viçosa, 2011.
ROCHA, Welington. Da contabilidade de custos à gestão estratégica de custos. <i>Rev. contab. finanç.</i> , São Paulo, v. 18, n. 43, Apr. 2007.
CAMACHO, Reinaldo Rodrigues; ROCHA, Welington. Custeio-alvo em serviços hospitalares um estudo sob o enfoque da gestão estratégica de custos. <i>Rev. contab. finanç.</i> , São Paulo, v. 19, n. 47, Aug. 2008.
COUTINHO, Renata Buarque Goulart; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A.. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. <i>Rev. adm. contemp.</i> , Curitiba, v. 6, n. 3, Dec. 2002.

¹ Informações obtidas na página da SciELO, no tópico que fala a respeito do Modelo SciELO.

MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A.; FIGUEIRA, Luiz Augusto P. A.. Gestão estratégica da energia nucleoeletrica no Brasil: recursos e competências críticos para seu sucesso. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 11, n. spe1, 2007.

BERTERO, Carlos Osmar. Comentários - Considerações sobre o artigo estratégia e gestão estratégica das empresas: um olhar histórico e crítico. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 12, n. 4, Dec. 2008.

HAFSI, Taïeb; MARTINET, Alain-Charles. Estratégia e gestão estratégica das empresas: um olhar histórico e crítico. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 12, n. 4, Dec. 2008.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo; SILVA, Leilianne Michelle Trindade da. Estimulando o debate sobre a gestão estratégica de pessoas. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, v. 49, n. 4, Dec. 2009.

CORDEIRO, João. Componentes da gestão estratégica nas empresas do sector automóvel. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*. [online]. jul. 2009, vol.8, no.3, p.55-65.

CREMADEZ, Michel. A gestão estratégica dos hospitais na França: balanço e perspectivas. *Ciênc. saúde coletiva*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 5, Aug. 2010.

ARTMANN, Elizabeth; URIBE RIVERA, Francisco Javier. A démarche stratégique (gestão estratégica hospitalar): um instrumento de coordenação da prática hospitalar baseado nos custos de oportunidade e na solidariedade. *Ciênc. saúde coletiva*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, 2003.

SOUZA, Ricardo Gabbay de; CORDEIRO, João Sérgio. Mapeamento cognitivo e Balanced Scorecard na gestão estratégica de resíduos sólidos urbanos. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 17, n. 3, 2010.

SOUZA, Nilson Araújo de. Gestão estratégica do desenvolvimento endógeno: crescimento auto-sustentado exige novos investimentos. *Interações (Campo Grande)*, Campo Grande, v. 8, n. 13, Sept. 2006.

MORAES, Giseli Diniz de Almeida; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVAO FILHO, Edmundo. A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. *JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. (Online)*, São Paulo, v. 1, n. 1, 2004.

ARAÚJO, Elza Fernandes et al . Propriedade Intelectual: proteção e gestão estratégica do conhecimento. *R. Bras. Zootec.*, Viçosa, 2011.

Desta amostra, observou-se 10 complementos diferentes relacionado ao termo pesquisado, de acordo com a Tabela 2 abaixo:

Tabela 2: Caracterização dos artigos referente ao título e conseqüentemente à concentração do tema pesquisado

Gestão Estratégica...	Quantidade
Hospitalar	02
Do Conhecimento	01
De Pessoas	01
De Resíduos Sólidos Urbanos	01
De Custos	02
De Energia Nucleoeletrica	01
Das Empresas	03
Da Responsabilidade Social	01
Da Informação	01
Do Desenvolvimento Endógeno	01

É possível verificar que a concentração do assunto está em torno da gestão estratégica das empresas, seguido da gestão hospitalar e de custos.

Das 14 publicações encontradas, 01 era artigo editorial, 02 eram artigo de documentos e debates, 01 era resenha, e 10 eram artigos científicos. Dos 10 artigos encontrados dá um somatório de 37 palavras-chave, sendo que o mínimo encontrado em um artigo foi de 03 palavras-chave e, o máximo foi de 05 palavras-chave, revelando uma média de 3,7 palavras-chave entre os artigos estudados.

A verificação de palavras-chave é demonstrada nas Tabelas 3 e 4 abaixo:

Tabela 3: Total de palavras-chave

Tabulação de palavras-chave	Total
Número de palavras chave que figuraram uma única vez	34
Número de recorrências	03
Número geral de palavras chave	37

Na Tabela 2 pode-se verificar que 8,11% apenas das palavras foram reincidentes, acenando para um cenário de diversidade quanto aos descritores da pesquisa. Já na Tabela 3 mostra-se quais foram as palavras-chave utilizadas e quais delas foram recorrentes.

Tabela 4: Palavras-chave utilizadas e o número de ocorrência de cada

Palavra-chave	Nº de ocorrência	Palavra-chave	Nº de ocorrência
Gestão estratégica	4	Gestão em rede	1
Gestão hospitalar	2	Inovação científica e tecnológica	1
<u>Informação e estratégia</u>	1	Instituições científicas e tecnológicas	1
Mudança Organizacional	1	Núcleo de inovação tecnológica	1
Redes de cuidados coordenados	1	Propriedade intelectual	1
Percurso do paciente	1	Custo-alvo	1
<u>Planejamento estratégico</u>	1	Serviços hospitalares	1
Perfil assistencial	1	Cesariana	1
Saúde pública	1	Responsabilidade social corporativa	1
Gestão de resíduos sólidos urbanos	1	Cidadania empresarial	1
Desenvolvimento sustentável	1	<u>Adequação estratégica</u>	1
<u>Estratégia</u>	2	Competências	1
Balanced Scorecard	1	Energia nuclear	1
Mapeamento cognitivo	1	Resource-based	1
Desenvolvimento endógeno	1	AHP – analytic hierarchy process	1
Crescimento auto-sustentado	1	<u>Estratégias empresariais</u>	1
Tecnologia da informação	1	Enfoque de gestão	1
<u>Gestão estratégica da informação</u>	1	Setor de componentes para automóvel	1
Pequena empresa	1		
TOTAL GERAL		42	

Verifica-se, portanto, que mesmo dentre as palavras-chave que se repetem há pouca reincidência para que seja possível indicar um padrão estatístico, entretanto, interpretações analogia podem ser feita com relação ao exposto:

- Percebe-se que o termo “gestão estratégica” está relacionado a distintas áreas do conhecimento, e apesar da direta relação com a área da Administração, verifica-se pouca relevância quando visualiza-se os assuntos e palavras-chave.

- Outras palavras-chave convergentes à gestão estratégica, e que podem indicar discussões pertinentes e amplas, figuraram uma única vez, tais como as destacadas na Tabela 3. Percebe-se assim, uma ausência de padronização gramatical dos descritores e falta de utilização de um vocabulário controlado, o que dificulta a realização de inferências confiáveis.

Com o objetivo de mensurar o número de publicações por ano, verificou-se que só aparecem publicações dessas áreas a partir de 2002. Na Figura 1, podemos observar o número de publicações por ano (2002-2010).

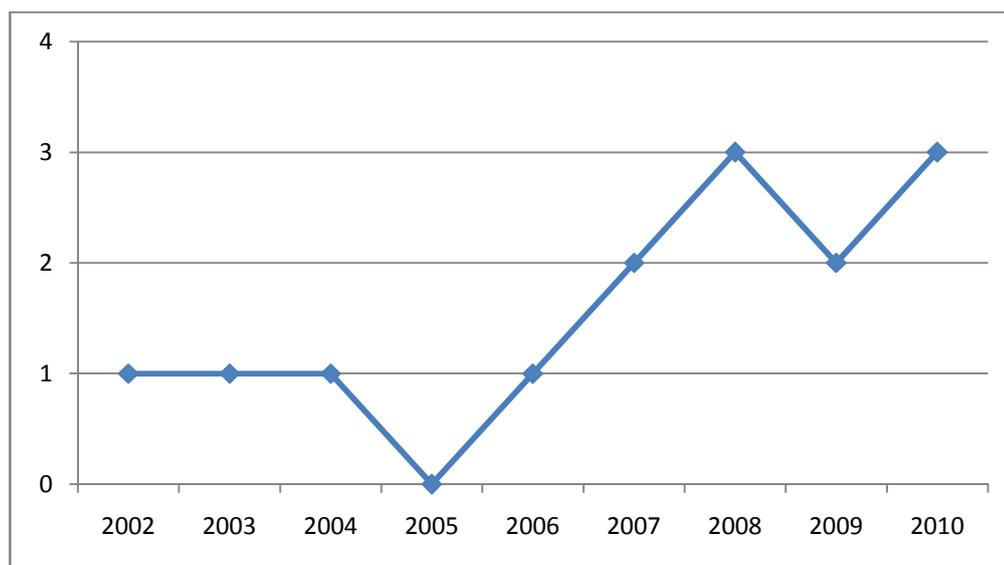


Figura 1: Ano de Publicação dos Artigos

Já com o foco na relação de autores desta amostra, de um total de 25 autores, apenas dois foram reincidentes: Welington Rocha e T. Diana L. v. A Macedo-Soares. De ambos os autores, as publicações são em anos diferentes, mas a publicação ocorreu na mesma revista. Welington Rocha teve seus dois artigos publicados respectivamente nos anos de 2007 e 2008, ambos na Revista Contabilidade e Finanças, já a T. Diana L. v. A Macedo-Soares teve seus artigos publicados nos anos de 2002 e 2007 na Revista de Administração Contemporânea.

Agora, analisando os periódicos nos quais os artigos foram publicados, obteve-se um total de 9 periódicos e suas ocorrências estão descritas na Tabela abaixo:

Tabela 5: Relação de Periódicos e artigos da amostra estudada

Periódicos	Instituição	Origem	Qtd	%
Ciência & Saúde Coletiva	Associação Brasileira de Pós-Graduação em Saúde Coletiva	Rio de Janeiro – RJ	02	14,3%
Gestão e Produção	Universidade Federal de São Carlos	São Carlos – SP	01	7,1%
Interações	Universidade Católica Dom Bosco	Campo Grande - MS	01	7,1%
JISTEM – Journal of Information Systems and Technology Management	Universidade do Estado de São Paulo - USP	São Paulo – SP	01	7,1%
Revista Brasileira de Zootecnia	Sociedade Brasileira de Zootecnia	Viçosa – MG	01	7,1%

Revista Contabilidade e Finanças	Universidade do Estado de São Paulo - USP	São Paulo - SP	02	14,3%
Revista de Administração Contemporânea	Revista de Administração Contemporânea	Curitiba - PR	04	28,6%
Revista de Administração de Empresas	Fundação Getúlio Vargas/ Escola de Administração de Empresas de São Paulo /RAE-publicações	São Paulo - SP	01	7,1%
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão	INDEG/PROJECTOS - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial	Lisboa - Portugal	01	7,1%

Percebe-se que a Revista que mais publicou artigos com o título “Gestão Estratégica” foi a Revista de Administração Contemporânea, mas juntando os três periódicos que tiveram mais de um artigo publicado obtém-se 42,8% da publicação dos artigos. Verifica-se que as publicações se concentram no Estado de São Paulo (44,4%), destacando-se a Universidade do Estado de São Paulo (USP).

Relacionando os achados com as áreas de estudo dos autores, têm-se as distribuições abaixo. É visível a correlação deste termo com a área de Administração, conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6: Área de estudo dos autores da amostra

Áreas	Quantidade
Sem informação a respeito	03
Engenharia Urbana	01
Economia	01
Engenharia de Produção	01
Contabilidade	01
Administração	06

Analisando as referências bibliográficas utilizadas, podem-se obter os seguintes dados:

- um total de 228 artigos diferentes foram referenciados;
- desta amostra 38,6% (88) era em português e 61,4% (140) era em língua estrangeira: 84,3% (118) em inglês, e 15,7% (22) em francês;
- 17 artigos tiveram mais de uma menção nas referências;
- e dentre os artigos repetidos, a que se destacou foi a autora T. D. L. V. A Macedo-Ssoares que teve três artigos diferentes sendo mencionados duas vezes cada um;
- analisando ainda as referências utilizadas, verificou-se um total de 275 autores;
- 46 autores tiveram mais de uma obra utilizada como referência, conforme relação abaixo:

Tabela 7: Palavras-chave utilizadas e o número de ocorrência de cada

Autor	Nº de ocorrência	Autor	Nº de ocorrência
MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.	9	CHAMONE, S. G.	2
PORTER, M. E.	8	CHILD, J.	2
MINTZBERG, H.	7	COOL, K.	2
ANDREWS, K. R.	4	CRATEAU, F.	2
BARBOSA, D.B.	4	DAVENPORT, T. H.	2
CARROLL, A. B.	4	DIERICKS, I.	2
CRÉMADEZ, M.	4	FIGUEIRA, L. A. P. A.	2
KAPLAN, R.	4	GRANT, R. M.	2
NORTON, D. P.	4	HAMEL G.	2
RUMELT, R. P.	4	LAWRENCE, P. R.	2
SCHENDEL, D. E.	4	LORSCH, J. H.	2
TEECE, D. J.	4	LUCAS, D. C.	2
ALBERTIN, A. L.	3	MARTINET, A. C.	2
ANSOFF, H. I.	3	NALEBUFF, B. J.	2
ARTMANN, E.	3	PALVIA, P.C.	2
COUTINHO, R. B. G.	3	POWELLI, W. W.	2
FREEMAN, R. E.	3	PRUSAK, L.	2
PRAHALAD, C. K.	3	QUINN, J. B.	2
AUSTIN, J. E.	2	RIVERA, F. J. U.	2
BARNEY, J. B.	2	RODRIGUES, D. M.	2
BERALDI, C.L.	2	SOUZA, N. A. de	2
BOWER, J. L.	2	WERNERFELT, B. A.	2
BRANDENBURGER, A. M.	2	WINTER, G. S.	2

5. CONCLUSÃO

Conclui-se o termo “Gestão Estratégica” é utilizado por diversas áreas, embora tenha maior proximidade com a área de Administração, seguido pela área da Saúde. Com relação aos descritores utilizados, os mesmos não são padronizados, pelo contrário, apresentam-se muito amplos e diversificados, sem se quer uma padronização gramatical, visto que muitos termos com o mesmo significados são escritos de maneira diferentes.

6. REFERÊNCIAS

ALDAY, Herman E. Conteras. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. *Revista FAE*, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, Mai/Ago. 2000.

ALMEIDA, Antonio Francisco de. Planejamento estratégico e proatividade: um estudo de caso em duas unidades regionais do Banco Central do Brasil. *Rev. Adm. Contemp.*, Curitiba, v.4, n.3, Dez. 2000. Disponível na Internet: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6555200000300010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 04 Mai. 2011.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. *Rev. Adm. Contemp.*, Curitiba, v.4, n.1, Abr. 2000. Disponível na Internet: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6555200000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 23 Abr. 2011.

CORDEIRO, João. Componentes da gestão estratégica nas empresas do sector automóvel. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Jul. 2009, vol.8, no.3, p.55-65. ISSN 1645-4464.

COUTINHO, Renata Buarque Goulart; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v.6, n.3, Dez. 2002. Disponível na Internet: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000300005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 26 Abr. 2011.

DIAS, E. de P. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **Revista Eletrônica de Administração**, FACEF, v. 1, jul.-dez. 2002. Disponível em: <http://www.facef.br/rea/edicao01/ed01_art01.pdf>. Acesso em 15 Mai. 2011.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v.2, n.1, Abr. 1998. Disponível na Internet: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 04 Mai. 2011.

GIOVANELLA, Lúgia. As origens e as correntes atuais do enfoque estratégico em planejamento de saúde na América Latina. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.7, n.1, Mar. 1991. Disponível na Internet: <http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X1991000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 04 Mai. 2011.

GONCALVES, Carlos Alberto; DIAS, Alexandre Teixeira; MUNIZ, Reynaldo Maia. Análise discriminante das relações entre fatores estratégicos, indústria e desempenho em organizações brasileiras atuantes na indústria manufatureira. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v.12, n.2, Jun. 2008. Disponível na Internet: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 18 Abr. 2011.

Guedes, Vânia; Borschiver, Suzana. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In **Proceedings CINFORM - Encontro Nacional de Ciência da Informação VI**, 2005, Salvador - Bahia.

HAFSI, Taïeb; MARTINET, Alain-Charles. Estratégia e gestão estratégica das empresas: um olhar histórico e crítico. **Rev. Adm. Contemp.** [online]. 2008, vol.12, n.4.

LOMBARDI, Marta Fabiano Sambiase; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Incerteza subjetiva no processo de decisão estratégica: uma proposta de mensuração. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v.14, n.6, Dez. 2010. Disponível na Internet: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000700002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 24 Abr. 2011.

REVELES, Audrey Garcia and TAKAHASHI, Regina Toshie. Educação em saúde ao ostomizado: um estudo bibliométrico. **Rev. esc. enferm. USP** [online]. 2007, vol.41, n.2, pp. 245-250.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis, 3º ed, 2001. Disponível em: <http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>

SOUZA, Ricardo Gabbay de; CORDEIRO, João Sérgio. Mapeamento cognitivo e *Balanced Scorecard* na gestão estratégica de resíduos sólidos urbanos. **Gest. Prod.** [online]. 2010, vol.17, n.3, pp. 483-496.

ZAWISLAK, Paulo Antônio; NASCIMENTO, Luis Felipe; GRAZIADIO, Thaise. Planejamento estratégico de tecnologia para PMEs: o caso de empresa de autopeças no Rio Grande do Sul. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v.2, n.3, Dez. 1998. Disponível na Internet: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 25 Abr. 2011.

ZILBER, Moisés Ari; LAZARINI, Luiz Carlos. Estratégias competitivas na área da saúde no Brasil: um estudo exploratório. **Rev. Adm. Contemp.** [online]. 2008, vol.12, n.1.