

# ESTUDO BIBLIOMÉTRICO SOBRE ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO PERÍODO DE 1991 ATÉ 2019 EM BASE NACIONAL DE ARTIGOS<sup>1</sup>

BIBLIOMETRIC STUDY ON COMPETITIVE STRATEGY FROM 1991 TO  
2019 ON A NATIONAL ARTICLE BASE



Vitor Hugo Souza da Costa  
Graduado pela Universidade Federal de Uberlândia, Brasil  
[vitortle@gmail.com](mailto:vitortle@gmail.com)

Carlos Roberto Domingues  
Professor adjunto na Universidade Federal de Uberlândia, Brasil  
[carlos.domingues@ufu.br](mailto:carlos.domingues@ufu.br)

## RESUMO

A estratégia competitiva é, de forma geral, positivamente acolhida pelas organizações, vista como sendo o caminho para se atingir metas operacionais, estratégicas e conquistar objetivos. Para os pesquisadores, ela se coloca como um rico e desafiador campo de estudo, onde é possível o estudo da aplicação de métodos de estratégia já conceituados em mercados tradicionais e em novos mercados que surgem com o avanço da tecnologia, por mudanças socioculturais, ambientais e políticas. Este trabalho tem por objetivo realizar um estudo sobre a produção científica do tema da estratégia competitiva publicada em periódicos nacionais. O método de pesquisa adotada foi a pesquisa bibliométrica, selecionado com o intuito de melhor compreender os autores, o conteúdo e o contexto das publicações científicas descritas acima. A busca realizada se orientou pelo termo “estratégia competitiva”, no período de 1991 a outubro de 2019, totalizando estudo de 28 anos de produção científica, sendo analisados 258 artigos. Os

---

<sup>1</sup>Uma versão preliminar deste estudo foi apresentada no 33º ENANGRAD, disponível nos Anais do Evento em: <https://doity.com.br/anais/33enangrad/trabalho/252433>



resultados obtidos mostram que os estudos, em sua maioria, têm entre 2 e 4 pesquisadores e que existem dois grupos principais de estudo que publicam com constância ao longo dos anos. A outra parte dos pesquisadores (90%) publicaram apenas uma vez a respeito do tema. Observou-se que o estudo do tema foi bastante relevante e crescente desde o primeiro trabalho publicado em 1991, mas se tornou uma incógnita quanto ao crescimento de publicações futuras por não apresentar crescimento na última década (de 2011 a 2019), especialmente nos últimos 2 anos de pesquisa (2018 e 2019) quando existe um decréscimo no número de publicações comparado aos primeiros anos (de 2011 a 2017).

**Palavras-chave:** Bibliometria; Estratégia competitiva; Pensamento estratégico; Gestão estratégica; SPELL.

## ABSTRACT

*Competitive strategy is, in general, positively welcomed by organizations, seen as the way to achieve operational and strategic goals and conquer objectives. For researchers, it stands as a rich and challenging field of study, where it is possible to study the application of strategy methods already conceptualized in traditional markets in new markets that arise with the advancement of technology, sociocultural, environmental, and political changes. This work aims to carry out a study on the scientific production on the topic of competitive strategy published in national journals. The research method adopted was bibliometric research, selected with the aim of better understanding the authors, content and context of the scientific publications described above. The search carried out was guided by the term competitive strategy, from 1991 to October 2019, totaling a study of 28 years of scientific production, with 258 articles analyzed. The results obtained show that most studies have between 2 and 4 researchers and that there are two main study groups that publish consistently over the years. The other part of the researchers (90%) published only once on the subject. It was observed that the study of the subject was quite relevant and growing since the first work published in 1991, but it became an unknown as to the growth of future publications because it did not show growth in the last decade (from 2011 to 2019), especially in the last 2 years of research (2018 and 2019) when there is a decrease in the number of publications compared to the first years (from 2011 to 2017).*

**Keywords:** *Bibliometrics; Competitive strategy; Strategic thought; Strategic management; SPELL.*

## INTRODUÇÃO

É lógico concluir o alto valor da estratégia em todos os aspectos da sociedade como economia, saúde, administração pública e privada, segurança, entretenimento, governo e educação por se tratar de um tema causador de grande impacto nas organizações dos três setores e suas



interseções: primeiro setor – poderes públicos nas esferas municipais, estaduais e federais; segundo setor – empresas privadas de capital aberto ou fechado; terceiro setor – fundações e organizações sem fins lucrativos. E nas interseções entre cada setor: primeiro com segundo setor sendo constituída por empresas públicas, autarquias; segundo com terceiro setor formando fundações e institutos sem fins lucrativos criadas por empresas privadas; e a interseção entre o terceiro com primeiro setor formando fundações públicas criadas por poderes de alguma ou várias esferas do primeiro setor anteriormente citadas (Anastacio et al., 2018).

Dentre as diversas formas de análise de produções científicas, a bibliometria se apresenta como ferramenta de entendimento de vários aspectos a depender do objetivo do autor, do objetivo de pesquisa, da área do conhecimento, entre outras variáveis. Ela nos proporciona lentes de diferentes profundidades, dependendo da maneira como o pesquisador estrutura seu trabalho: desde a lente macro, ou seja, uma visão sobre o cenário geral, até a visão micro, em uma visão mais específica sobre o ponto focal. Sobre o tema de estratégia competitiva, ele começou a ser estudado e publicado no final da década de 1950 no campo de estudos ainda denominado de planejamento estratégico por meio dos autores Selznick (1957), Chandler (1962), Learned, Christensen, Andrews e Gulth (1965) e Ansoff (1965).

A importância de se estudar o panorama geral sobre um assunto se dá pelo fato de ser possível explicar sobre a sua evolução ao longo dos anos, sobre a forma como pesquisadores se organizam na publicação de pesquisas e como estas pesquisas são publicadas pelos periódicos (Passanezi & Contador, 2011). Foi realizada uma busca por revisões bibliométricas ou bibliográficas sobre estratégia competitiva com foco na produção acadêmica brasileira e não foi encontrado nenhum trabalho desta natureza. Foram encontrados alguns trabalhos de revisão que tratam de temas específicos relacionados à estratégia competitiva como, por exemplo, Tavares, Negreti, Pigatto e Piggato (2017) sobre recursos e vantagens



competitivas no agronegócio e Rossi e Mafud (2014) que fazem uma revisão sobre a *Resource-Advantage Theory*.

Sendo assim, formulou-se a pergunta de pesquisa: qual é a produção acadêmica brasileira, especificamente na área de gestão, sobre estratégia competitiva? E para responder a esta questão, o objetivo deste estudo é analisar a produção científica publicada sobre o tema “estratégia competitiva”, em periódicos brasileiros na base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL).

E com isso, pretende-se contribuir para a compreensão do panorama dos estudos sobre o tema ao longo do período analisado, temas e subtemas estudados, assim como, possibilidades de estudos futuros.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Apesar do estudo de estratégias competitivas ser relativamente recente, o surgimento do pensamento estratégico não o é e esteve ligado desde o início às atividades militares sendo parte dos três aspectos da guerra: operacional, tático e estratégico. A estratégia vem do termo grego *stratego*, que significa “a arte do general” (Carvalho & Laurindo, 2000). O texto mais referenciado como sendo um dos primeiros a respeito do tema é de Sun Tzu, do século IV a.C. chamado “A arte da Guerra” (Molinari, 2002). Esta obra influenciou diversos autores a respeito do pensamento empresarial, inclusive Michael Porter na criação da escola de posicionamento (Carvalho & Laurindo, 2000).

Posteriormente, outros livros também obtiveram destaque como “O Príncipe” de Nicolau Maquiavel, publicado no século XVI, com enfoque estratégico-político. A influência desta obra também chegou até a literatura empresarial, influenciando a escola de empreendedorismo, especialmente auxiliando o papel do *Chief Executive Officer* (CEO) para formulação e execução da estratégia (Carvalho & Laurindo, 2000).

Conforme definem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), no primeiro capítulo do livro *Safári da Estratégia*, a estratégia é entendida como sendo



um padrão, um comportamento ao longo do tempo. Este padrão pode ser pretendido, deliberado, realizado, não realizado ou emergente. Pretendida é a estratégia que foi idealizada no momento de sua concepção, enquanto realizada é aquela que foi concretizada ou executada. Se a estratégia pretendida foi realizada conforme sua concepção, então se trata de uma estratégia deliberada, pois foi executada conforme planejada. Caso a estratégia pretendida não tenha sido executada, trata-se de uma estratégia não realizada. E, se a estratégia não foi concebida de dada maneira, mas a situação convergiu para determinada estratégia, esta estratégia é denominada de emergente (Mintzberg, Ahlstrand&Lampel, 2000; Avelar Junior & Forte, 2022).

Em seu trabalho "O Conceito de Estratégia", Nicolau (2001) inicia a definição do conceito de estratégia discorrendo sobre a divergência de conceitos entre os numerosos autores que a estudam e aponta que apenas uma característica é comum entre as diversas definições: a não separação entre a organização e o seu meio ambiente. Portanto, a análise estratégica não se dá somente pela análise do seu ambiente interno, mas levando em conta também os diversos elementos que compõem o seu entorno, o ambiente externo.

Dentre as diversas análises em seu trabalho, Nicolau (2001) também discorre sobre três características comuns em publicações no campo da estratégia, reunidas em seu trabalho através da análise dos principais autores do campo que são: a importância de decisões estratégicas para o sucesso das organizações; que as estratégias podem se dar ao nível organizacional ou ao nível de atividades específicas; e que existe uma diferença entre estratégias planejadas e estratégias executadas.

Segundo Passanezi e Contador (2011) e Hirsche *et al.* (2022), a estratégia competitiva - aquela inerente ao ambiente concorrencial onde coexistem as organizações empresariais - evoluiu muito desde as décadas de 1950 e 1960. Neste período, surgiram os primeiros estudos do campo até então denominado planejamento estratégico por meio dos autores Selznick (1957),



Chandler (1962), Learned, Christensen, Andrews e Gulth (1965) e Ansoff (1965). Ainda segundo Passanezi e Contador (2011), na década de 1970, o campo caminhou rumo à distinção entre o planejamento estratégico, o tático e o operacional, pela definição do negócio, da visão e da missão organizacionais, ainda pelo modelo SWOT (análise das forças e fraquezas versus oportunidades e ameaças) e pela Matriz BCG (*Boston Consulting Group*) e PIMS (*Profit Impact of Market Strategies*) (Passanezi & Contador, 2011).

As obras *Leadership in Administration: A Sociological Interpretations* de Selznick (1957), *Strategy and Structure: Chapters in History of the Industrial Enterprise* de Chandler (1962) e *Business Policy: Test and Cases* de Learned, Christensen, Andrews e Gulth (1965) foram definidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como sendo a visão mais influente do chamado processo de formação de estratégia, classificada pelos autores como a escola de Design.

Esta escola de estratégia se preocupava com a formulação da estratégia entendida como concepção (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000). Ela sofreu críticas pela característica de informalidade no processo estratégico e por dar mais importância à estratégia deliberada. Estas críticas se baseavam no fato de que em alguns casos, faz-se necessário algum grau de documentação para auxiliar os executivos a se aterem ao plano deliberado e que, também, os executivos poderiam não ter o conhecimento mais detalhado sobre as situações (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Ansoff (1965) publicou o livro mais influente de estratégia, chamado *Corporate Strategy*, da linha que seria definida como a escola de Planejamento. Esta escola compreende a estratégia como um processo formal (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000), característica antagônica à escola de design anteriormente citada. Isto significa que seus autores acreditavam não somente na formulação da estratégia, como também na sua formulação como procedimento, no treinamento formal dos executivos em um departamento altamente qualificado. Igor Ansoff foi um dos primeiros autores a estudar o conceito de vantagem competitiva, referindo-se a ela como sendo uma posição em um





ambiente concorrencial obtida por meio do ajuste de produtos ao mercado (Ansoff, 1965).

No final da década de 1970 e por toda década de 1980, o campo de estratégia competitiva recebeu contribuições de Michael Porter sobre as estratégias competitivas, mais especificamente com seu modelo de análise do setor, chamado de Modelo das Cinco Forças Competitivas (Lopes & Gimenes-minasse, 2021). E, mais à frente, descrevendo o conceito de vantagem competitiva, em 1985, com o entendimento de que a posição de cada empresa em seu segmento de atuação é um elemento importante para formulação da estratégia, sendo uma abordagem que analisa a empresa sob a influência dos aspectos externos sobre o ambiente interno da empresa (Bem, Azevedo & Lauriano, 2022; Hirschet *al.*, 2022).

Estas publicações concedem a Michael Porter um protagonismo acerca da estratégia competitiva (Fleury & Fleury, 2003), que em seus trabalhos iniciais focou mais na perspectiva de análise setorial. Nesta ocasião, o termo “vantagem competitiva” passou a ocupar uma posição de destaque na área de estratégia, sendo um de seus principais objetivos de pesquisa (Reed & Defillippi, 1990). Apesar da dificuldade de mensuração e de interpretação (Arend, 2003; Rumelt, 2003), o conceito de vantagem competitiva é entendido como principal hipótese para explicar o desempenho superior das empresas (Powell, 2001).

Rumelt (2003) identifica a crescente convergência do tema de vantagem competitiva com o conceito de criação de valor. O surgimento da vantagem competitiva advém fundamentalmente do valor criado por uma empresa para seus clientes que ultrapasse o custo de produção da empresa (Porter, 1985). No entanto, do ponto de vista do debate teórico, Brito e Brito (2012) afirmam que nem definição e nem a delimitação de vantagem competitiva são um consenso, tornando o debate sobre o tema amplo e com muitas definições.

Outro ponto importante é que, apesar de ser parte fundamental na explicação para a heterogeneidade de desempenho entre empresas,



geralmente, existe uma desconexão entre os estudos de vantagem competitiva e heterogeneidade de desempenho. Isto ocorre por conta da falta de conexão entre o valor e outros aspectos da estratégia como recursos, capacidade, setor industrial, atividades e poder de mercado (Grahovac & Miller, 2009).

Para Passanezi e Contador (2011), a visão de Michael Porter sobre estratégia mais voltada à fatores externos à empresa para explicar competitividade empresarial fomentou a discussão entre as décadas de 1980 e 1990. Isto fez surgir visões da estratégia que expunham outras formas de se enxergar uma empresa, como aconteceu com Wernerfelt em 1984 ao publicar sobre os fatores internos de uma empresa, a Visão Baseada em Recursos (*ResourceBasedView* - RBV em inglês).

Para Fleury e Fleury (2003), a definição das estratégias competitivas na visão baseada em recursos deve levar em conta a total compreensão das possibilidades estratégicas que podem ser operacionalizadas e sustentadas por meio de tais recursos. Entendendo-se como recurso tudo aquilo que pode ser pensado como força ou fraqueza em uma empresa (Wernerfelt, 1984). O desenvolvimento da visão baseada em recursos em uma teoria completa se deu através de Jay Barney (1991) que explorou e definiu as noções acerca de tipos de recursos dentro de uma organização e como mensurar seu valor e impacto na criação e manutenção de vantagens competitivas (Bem, Azevedo & Lauriano, 2022; Hirschet *al.*, 2022).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) classificam o pensamento estratégico em dez grupos de afinidade, ou escolas de estratégia como definidas pelos autores. Estas dez escolas estão divididas em dois grupos principais: prescritivas e descritivas. As escolas prescritivas são descritas como focadas no alcance de um objetivo e baseadas em processos instrutivos. Estas escolas prescrevem como as coisas devem ser. As escolas participantes deste grupo são: a escola de design (estratégia como um processo de concepção), planejamento (estratégia como um processo formal), posicionamento (estratégia como um processo analítico).





O segundo grupo de escolas é o grupo descritivo. Estas escolas se caracterizam pela busca de inspiração antes de deliberar a estratégia. As escolas deste segundo grupo descrevem como as coisas são, para então formularem a estratégia. São partes deste grupo as escolas de empreendedorismo (estratégia como um processo visionário), cognitivo (estratégia como um processo mental), aprendizado (estratégia como um processo emergente), poder (estratégia como um processo de negociação), cultural (estratégia como um processo social), ambiental (estratégia como um processo reativo), configuração (estratégia como um processo de transformação) (Mintzberg, Ahlstrand&Lampel, 2000).

No Brasil, há diversos estudos das áreas de Administração e Turismo que tratam de questões relacionadas à estratégia competitiva e seus elementos vide trabalhos recentes como de Damacena, Brambillae Correa (2021) que aborda a questão da cocriação de valor no setor de turismo rural; a pesquisa de Bem, Azevedo e Lauriano (2022) sobre as dimensões de competitividade com o advento das plataformas digitais; Hirsche *et al.* (2022) que focam na estratégia competitiva com foco em operações e a utilização de eficiência global de equipamentos; e Rodrigues e Wada (2022) que estudaram a hospitalidade nos negócios relacionada com gestão de stakeholders e de crise voltadas para a competitividade.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo, a pesquisa bibliométrica foi escolhida como ferramenta para se entender o estado histórico e atual da publicação de artigos científicos sobre o tema de estratégia competitiva, utilizando-se como fontes de dados a bibliografia sobre o tema no qual se objetiva entender.

Por meio da bibliometria, que é uma técnica de abordagem quantitativa e estatística para medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico (Araújo, 2006), é possível reduzir suficientemente juízos de valor pelo fato de se utilizar de técnicas quantitativas e estatísticas.



Desta forma, as conclusões acerca do tema de pesquisa são suportadas por fatos e dados resultadas das técnicas anteriormente mencionadas.

A bibliometria é fundamentada por três leis, a lei de Lotka, a lei de Bradford e a lei de Zipf, além da teoria epidêmica, da análise de citações e da análise do desenvolvimento do campo de estudos (Araújo, 2006). As três leis abordam aspectos diferentes dos trabalhos científicos. A lei de Lotka aborda a produção científica pelo ponto de vista de autores, a lei de Bradford aborda a produção pelo ponto de vista de periódicos e a última, lei de Zipf, aborda a produção pelo ponto de vista do conteúdo (contagem de palavras).

A extração das fontes científicas sobre o tema estratégia competitiva foi através da base de dados nacional SPELL (<http://www.spell.org.br/>) que é um repositório de artigos publicados em revistas nacionais, muitas delas vinculadas a programas de pós-graduação vinculados à Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), criadora da base SPELL. Os critérios de filtro foram: resumo contendo o termo “estratégia competitiva”, o tipo de documento ser artigo e a área de conhecimento ser Administração. A busca foi realizada em setembro de 2019, resultando em 258 artigos encontrados.

Para gerenciamento de referências, foi utilizado o programa de computador Mendeley de modo a organizar os dados e inserir informações adicionais aos dados dos artigos extraídos no portal SPELL. Para manipulação de dados e criação de gráficos e quadros, foi utilizado a planilha eletrônica do Microsoft Excel versão Microsoft Office 365. Para análise qualitativa dos dados utilizou-se um programa de computador da categoria programa de análise de dados qualitativos assistido por computador (*Computer-assisted qualitative data analysis software* em inglês, ou apenas CAQDAS) denominado Atlas.TI (AtlasTI, 2012).

Os artigos foram inseridos no Atlas.TI e foi realizada a codificação de conceitos, categorias ou outras expressões por meio do sistema de auto codificação com o objetivo de identificar características metodológicas a



respeito dos artigos reunidos como objetivo, abordagem, natureza e procedimentos de pesquisa, como também utilizado por Calil *et al.* (2020) e Resende *et al.* (2021). Para a criação de gráficos de relacionamento entre pesquisadores foi utilizado o VOSviewer (Vosviewer, 2019), como em Calil *et al.* (2020).

## ANÁLISE DE DADOS

A partir dos dados reunidos, organizados e distribuídos em diversos formatos de visualização e utilizando-se o método de contagem de artigos por ano de publicação, observa-se uma tendência de crescimento desde os primeiros anos de publicação do tema, mostrados na Figura 1.



**Figura 1** - Contagem de artigos por ano de publicação e média móvel no período de 1991 a 2019

Na análise das frequências de autorias, foram reunidos 594 diferentes autores (Tabela 1), dos quais, 90% se encontram na categoria de apenas um trabalho publicado sobre o assunto. É interessante notar que a lei de Lotka explica este caso, pois poucos autores são responsáveis por várias publicações, enquanto a maioria dos autores publicou apenas uma vez.

Especificamente, 118 autores pertencem ao grupo de 20% com mais publicações, totalizando 205 publicações. Isto significa que 20% dos autores são responsáveis por 79,5% dos artigos da área. Estes dois fatos corroboram para que a lei de Lotka seja validada para este campo de estudos. Uma parcela de autores também se encontra na categoria de 2 trabalhos

publicados, contando com quase 8% do total. O grupo de 3 trabalhos publicados é o último que consta mais de um autor no grupo, resultando em 1,5%. Os outros três autores que não foram classificados em nenhum grupo anterior são os únicos pesquisadores de seus grupos. São estes os autores com 4, 9 e 12 publicações, resultando em 0,2%.

Quantidade de trabalhos publicados	Contagem de autores	% do total
1	535	90,1%
2	47	7,9%
3	9	1,5%
4	1	0,2%
9	1	0,2%
13	1	0,2%
<b>Total Geral</b>	<b>594</b>	<b>100,0%</b>

**Tabela 1** - Quantidade de trabalhos publicados por autor

Dois autores se destacam quanto ao número de trabalhos publicados, José Celso Contador, vinculado à Universidade Paulista – UNIP e como convidado no grupo de pesquisa de Otimização e Logística do Departamento de Engenharia de Produção do campus de Guaratinguetá da UNESP, quando da realização desta pesquisa. E José Luiz Contador, vinculado atualmente ao Centro Universitário Campo Limpo Paulista– UNIFACCAMP, e ao grupo de pesquisa sobre a dinâmica das micro e pequenas empresas.

Ambos apresentam maiores quantidades de trabalhos publicados sobre o tema, 13 e 9 publicações. Para fins de comparação, o próximo autor com mais trabalhos publicados contém 4 publicações. Quanto ao aspecto de links (conexões entre autores), os dois autores com quantidade de conexões mais expressivas não são os mesmos com mais publicações. Os autores com maior número de conexões são José Celso Contador e Leonel Cezar Rodrigues, 14 e 10 conexões, tendo destaque para Leonel Cezar Rodrigues por desenvolver 10 conexões com apenas 3 publicações (conforme Tabela 2 - Quantidade de publicações, percentual acumulado por autor).

Autores	Quantidade de publicações	Quantidade de Links	% parcial da quantidade	% acumulado da quantidade
Contador, José Celso	13	14	1,91%	1,91%
Contador, José Luiz	9	8	1,32%	3,23%
Gimenez, Fernando A. P.	4	9	0,59%	3,81%



Rodrigues, Leonel Cezar	3	10	0,44%	4,25%
Milan, Gabriel Sperandio	3	7	0,44%	4,69%
Gonçalves, Carlos Alberto	3	6	0,44%	5,13%
Sausen, Jorge Oneide	3	6	0,44%	5,57%
Bazanini, Roberto	3	5	0,44%	6,01%
Marcon, Rosilene	3	5	0,44%	6,45%
Ito, Nobuiuki Costa	3	4	0,44%	6,89%
Zilber, Moisés Ari	3	4	0,44%	7,33%
Brito, Luiz Artur Ledur	3	2	0,44%	7,77%

**Tabela 2** - Quantidade de publicações, percentual acumulado por autor

Price (1976) foi um dos responsáveis por aperfeiçoar a lei de Lotka, uma das ferramentas fundamentais da bibliometria, e uma de suas conclusões é que 30% da literatura é produzida por menos de 10% dos autores, contando com uma média de 3,5 documentos por autor e, por fim, 60% dos autores produzem somente um documento (Araújo, 2006). Este estudo mostra esta tendência de concentração de produção em uma porção pequena do total de autores sobre o tema, porém com números e percentuais diferentes: encontrou-se uma média de 1,2 documentos por autor, 30% dos documentos (204 documentos) foram produzidos por 20% dos autores e 90% dos autores (535 autores) publicaram somente um documento.

A análise de distribuição de trabalhos publicados por periódicos apontou que os artigos relacionados à Estratégia Competitiva foram publicados em um total de 67 periódicos. Ao analisar o cenário completo, verifica-se que metade dos 258 artigos se encontra em 16 periódicos descritos na Tabela 3. Isto significa que 50% dos artigos estão contidos em apenas 24% do total de periódicos que publicaram sobre o tema. A Lei de Bradford aponta a tendência de haver este tipo de concentração em determinados periódicos sobre determinado tema e sugere que estes periódicos devem ser priorizados na busca por trabalhos.

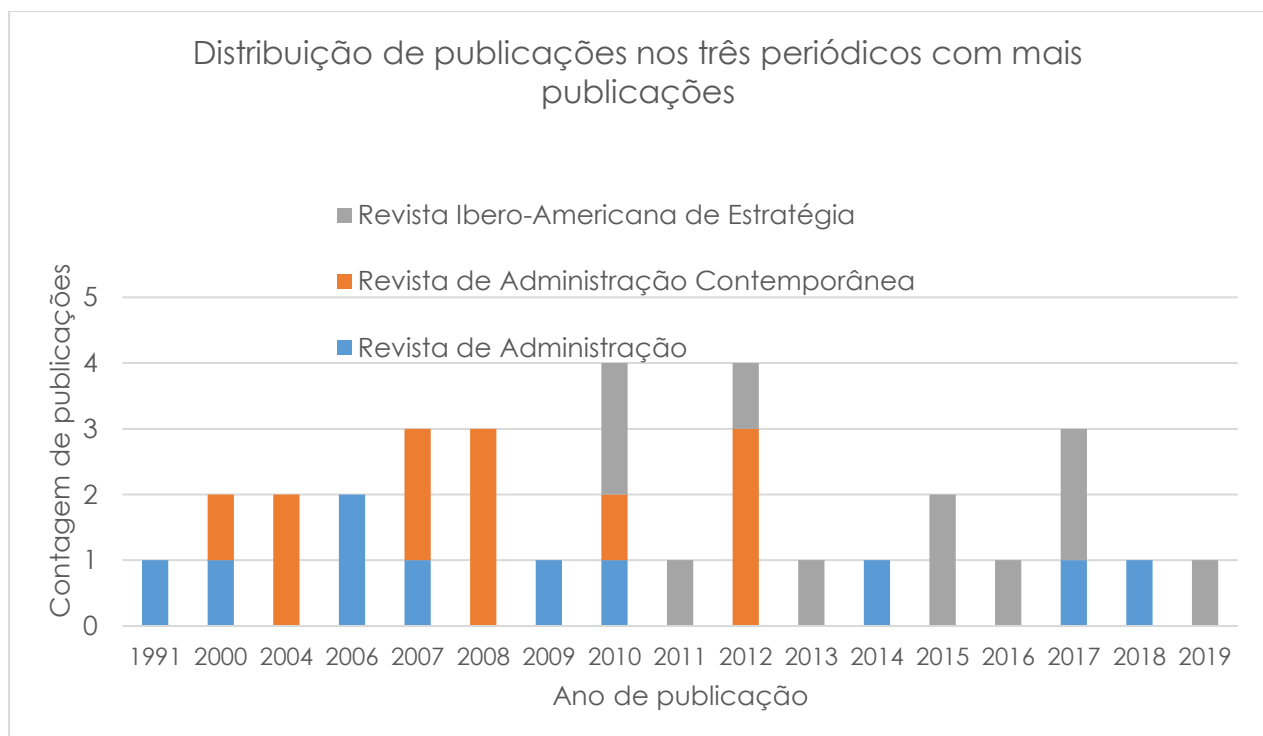
Periódico	Contagem de artigos	% do total	% cumulativo
Revista de Administração Contemporânea	12	4,7%	4,7%
Revista Ibero-Americana de Estratégia	11	4,3%	8,9%
Revista de Administração	10	3,9%	12,8%
Revista de Ciências da Administração	9	3,5%	16,3%
Revista de Gestão	9	3,5%	19,8%
Future Studies Research Journal: Trends and Strategies	8	3,1%	22,9%
REAd. Revista Eletrônica de Administração	8	3,1%	26,0%
Revista Alcance	8	3,1%	29,1%



Revista de Administração da UFSM	8	3,1%	32,2%
Revista de Negócios	8	3,1%	35,3%
GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	7	2,7%	38,0%
Innovation and Management Review	7	2,7%	40,7%
Revista de Administração da Unimep	7	2,7%	43,4%
Revista de Administração Mackenzie	7	2,7%	46,1%
BASE - Revista de Admin. e Contab. da UNISINOS	6	2,3%	48,4%
Revista Organizações em Contexto	6	2,3%	50,8%

**Tabela 3** - Dezesesseis periódicos que contemplam metade dos artigos

Ao analisar a distribuição de artigos publicados nos três periódicos de maior relevância, a Revista de Administração, a Revista Ibero-Americana de Estratégia e a Revista de Administração Contemporânea (Figura 2), observamos que a Revista de Administração teve publicações em quase todo o período analisado, enquanto a Revista de Administração Contemporânea publicou artigos relacionados ao tema no início e na metade do período analisado e a Revista Ibero-Americana de Estratégia publicou artigos somente no final deste período, de 2010 até 2019, e ainda assim, destaca-se que este é o periódico que mais publicou sobre o tema.



**Figura 2** - Distribuição de publicações nos três principais periódicos

A Tabela 4 **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta os dez periódicos que apresentam a maior soma de citações ordenados do maior para o menor. É esperado que os periódicos com maior número de



publicações tendem a ser também os que tem o maior número de citações. Porém, algumas revistas se destacam quanto à relação de citações por número de trabalhos publicados como a Revista de Administração de Empresas e a Revista Brasileira de Gestão de Negócios.

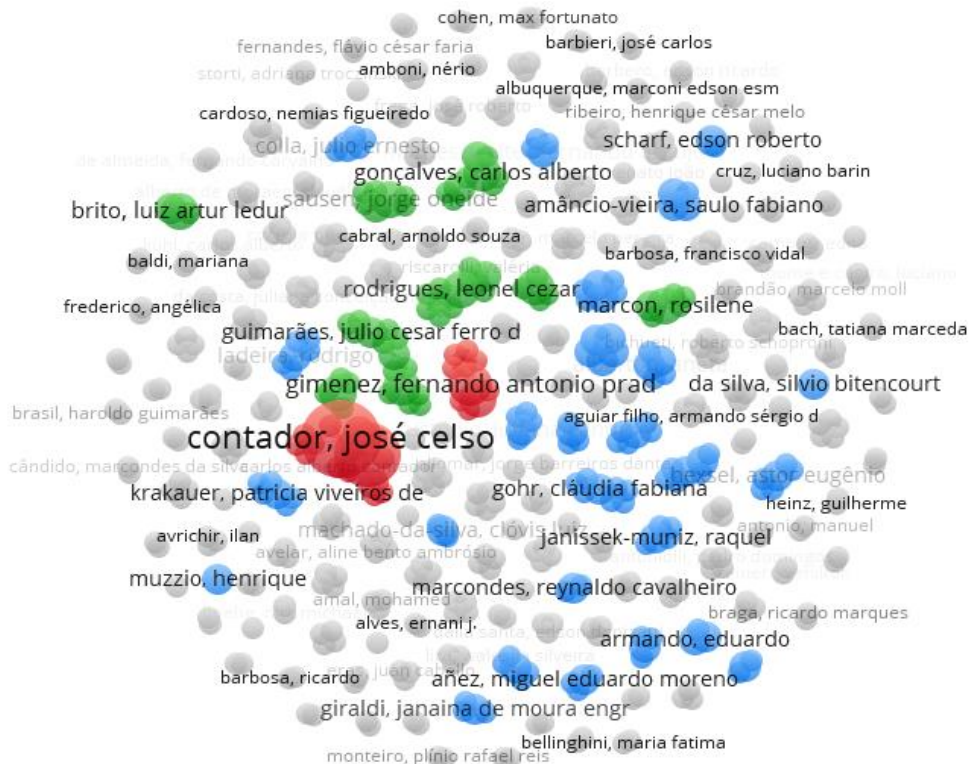
Estes periódicos apresentam uma relação de citações por publicação maior do que a soma absoluta de citações. E tendo um número elevado de trabalhos publicados, a Revista de Administração Contemporânea apresenta também um número elevado de citações.

Periódico	Soma das citações	Trabalhos publicados	Citações por trabalhos publicados
Revista de Administração de Empresas	136	3	45,3
Revista de Administração Contemporânea	133	12	11,1
REAd. Revista Eletrônica de Administração	35	8	4,4
Revista Ibero-Americana de Estratégia	31	11	2,8
Revista de Administração Mackenzie	28	7	4,0
Revista de Administração	25	10	2,5
Revista Brasileira de Gestão de Negócios	18	3	6,0
Revista de Administração da UFSM	18	8	2,3
Revista de Ciências da Administração	18	9	2,0
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	13	4	3,3

**Tabela 4** – Os Dez Periódicos Mais Citados da Pesquisa

Quanto à análise de autoria e coautoria, como mostrado na Figura 3, foram identificadas quatro **Erro! Fonte de referência não encontrada**. categorias de grupos de coautoria. Os grupos em vermelho são aqueles que contém pelo menos um autor com mais de quatro artigos publicados, os grupos em verde são aqueles que contém pelo menos um autor com até três artigos publicados, os grupos em azul são aqueles que contém pelo menos um autor com até dois documentos e os grupos em cinza são aqueles que todos os autores têm somente um artigo publicado sobre o tema. Disto, observa-se então que existem dois grupos com mais de quatro artigos publicados, um centralizado por José Celso Contador, com 13 e outro centralizado por Fernando Antônio Prado Gimenez, com quatro artigos publicados.





**Figura 2** - Agrupamento de parceria de pesquisa

Vale notar que, mesmo não sendo o centro principal do grupo que pertence, o grupo centralizado por José Celso Contador, José Luiz Contador também apresenta expressivo número de publicações dentro do tema, com 9 publicações.

É possível identificar, na Tabela 5, como se dão os trabalhos de coautoria no campo da estratégia competitiva. Durante todo o período analisado, a maioria dos autores realizaram trabalhos de 1 a 3 conexões de parcerias, ou seja, entre 2, 3 ou 4 pesquisadores (26,9%, 26,3% e 26,1%, respectivamente). Os autores que realizam trabalho com 4 conexões de parcerias em publicações resultam em 11,3% sendo a última parcela significativa da análise. A soma de autores de 1 a 4 conexões em parcerias de publicações resulta em 90,6% do total. Ainda existem 4,4% que não realizaram conexões, ou seja, publicaram sozinhos, o autor com mais conexões, 14 no total, resultando 0,2%.

Quantidade de conexões	Contagem de coautoria	% do total
0	26	4,4%
1	160	26,9%
2	156	26,3%

3	155	26,1%
4	67	11,3%
5	14	2,4%
6	8	1,3%
7	4	0,7%
8	1	0,2%
9	1	0,2%
10	1	0,2%
14	1	0,2%
<b>Total Geral</b>	<b>594</b>	<b>100,0%</b>

**Tabela 1-** Quantidade de conexões por contagem de coautoria e percentual do total

Ao aplicar a lei de Zipf nas palavras-chave, observamos que as palavras mais utilizadas foram estratégia (52 menções), seguido dos termos vantagem competitiva (46 menções) e estratégia competitiva (18 menções). A fim de entender os dados de forma agrupada, buscou-se dividir os grupos de palavras em 3. Para o ponto de corte, foi decidido a utilização da décima parte da maior frequência arredondada para cima, ou seja, 52 dividido por 10. Desta forma o primeiro grupo será toda palavra-chave maior ou igual a 6. Para o segundo grupo, foi utilizado o ponto de corte da décima parte da palavra seguinte ao ponto de corte do grupo anterior arredondado para cima, ou seja, 6 dividido por 10. Logo, o segundo grupo será composto pelas palavras com frequência menor que 6 e maior que 1. O terceiro grupo será composto pelas palavras com frequência igual a 1. Ao todo, obtivemos 12 palavras no primeiro grupo, representando 20% da frequência total.

Este grupo de palavras pode ser interpretado como contendo termos essenciais na publicação de artigos científicos caso o autor busque visibilidade. São estes os termos que o pesquisador utiliza para ampliar o alcance de sua pesquisa. As palavras-chave deste grupo estão contidas na Tabela 6. O segundo grupo contém 90 palavras e representa 22% das frequências totais. Este grupo pode ser entendido como o grupo que o pesquisador utiliza para explicar a especificidade de seu trabalho ou complementar a utilização da palavra-chave do primeiro grupo. O último



grupo é o grupo denominado como ruído. Este apresenta 57% do total de ocorrências e contém 565 palavras-chave.

<b>Palavras-chavesMaisCitadas</b>	<b>Frequência</b>
Estratégia	52
Vantagemcompetitiva	46
Estratégiacompetitiva	18
Competitividade	17
Inovação	15
Inteligênciacompetitiva	9
Visãobaseadaemrecursos	9
Estratégiaempresarial	8
Comunicação	7
Gestão do Conhecimento	7
Marketing	7
Desempenho	6

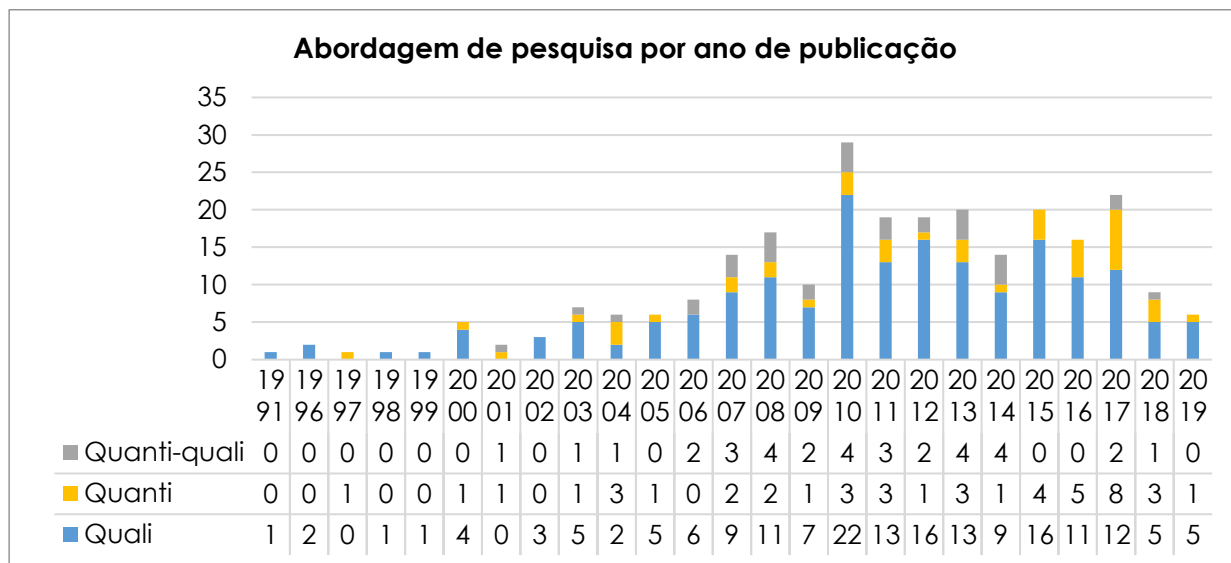
Tabela2 - Grupo de maior frequência de palavras-chave

Após a codificações de todos os artigos no software Atlas TI, evidenciou-se que a maioria dos artigos (69%) publicados a respeito de estratégia competitiva apresenta abordagem qualitativa. Os trabalhos quantitativos formam 18% do total e 13% restantes utilizaram uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa). Dos 45 trabalhos de abordagem qualitativa, 32 (71% do grupo qualitativo) foram publicados nos últimos 10 anos de pesquisa (Figura 3 - Abordagem de pesquisa por ano de publicação). Este dado evidencia que o tipo de pesquisa puramente qualitativa tem aumentado somente nos últimos 5 anos (de 2015 a 2019). Porém, no último ano de pesquisa do recorte de dados atual, é possível identificar uma queda no número de artigos qualitativos, não sendo possível prever, no curto prazo, qualquer tipo de tendência futura. No entanto, dado que de 3 décadas de pesquisa, a última década apresentou tendência de aumento, levanta-se a questão sobre a próxima década. Uma sugestão de pesquisa é acompanhar os próximos anos de publicação para identificar se as pesquisas qualitativas realmente manterão tendência de aumento.

O tipo de pesquisa misto apresentou prevalência entre a metade da segunda década e metade da terceira (2006 até 2014), apresentando neste período 82% das publicações com o uso desta abordagem combinada. A abordagem quantitativa apresentou relativa constância se comparado com



o número de publicações por ano, acompanhando aumentos e quedas à medida que também houve aumentos e quedas no número de publicações por ano.

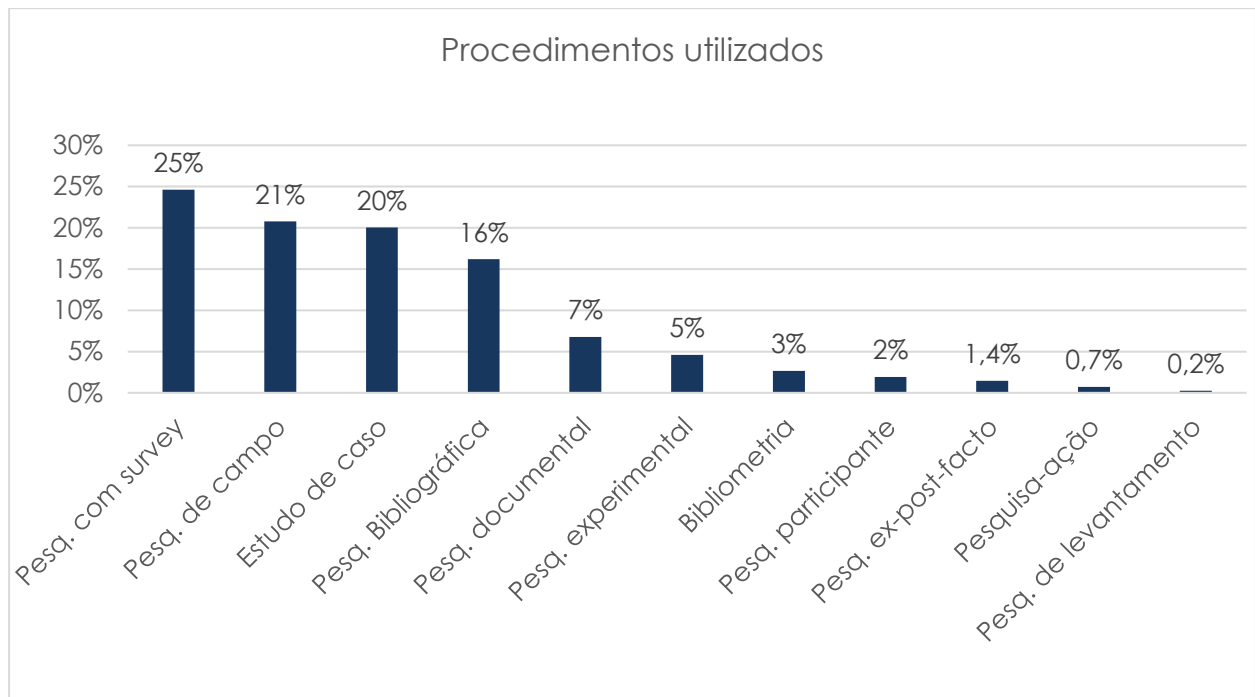


**Figura 3** - Abordagem de pesquisa por ano de publicação

Quanto aos procedimentos de pesquisa, 16% dos artigos utilizaram 1 procedimento, 31% utilizaram 2 procedimentos, 29% utilizaram 3 procedimentos, 18% utilizaram 4 procedimentos e apenas 6% utilizaram 5 procedimentos de pesquisa.

Na Figura 4 - Procedimentos de Pesquisa Utilizados é mostrado que o procedimento mais utilizado (25% dos artigos) é a pesquisa do tipo levantamento ou survey, seguida pela pesquisa de campo (21%), seguido pelo estudo de caso (20%) e pela pesquisa bibliográfica (16%). Este resultado mostra que o campo de estudo de estratégia competitiva está interessado em buscar informações diretamente com o grupo de interesse (indivíduos tomadores de decisão ou aqueles afetados pelas decisões tomadas, instituições, organizações) se baseando teoricamente em teorias e constatações já realizadas previamente (Gerhardt & Silveira, 2009).





**Figura 4** - Procedimentos de Pesquisa Utilizados

## CONCLUSÃO

Sabendo-se da importância do tema estratégia competitiva, observou-se a necessidade de se realizar uma pesquisa bibliométrica, tendo como premissa a aplicação de técnicas quantitativas e estatísticas e a utilização de softwares de análise de dados como Atlas.TI, VosViewer e Excel com o objetivo de analisar a produção científica produzida sobre o tema desde o primeiro estudo publicado, em setembro de 1991, até outubro de 2019 na base de dados SPELL, totalizando 258 artigos estudados.

A partir desta análise, foi possível identificar características a respeito dos autores e coautores e dos periódicos que publicam a respeito do tema, como também do conteúdo dos trabalhos, como palavras-chave, dos procedimentos metodológicos, abordagens e procedimentos de pesquisa.

Assim, observa-se que nas duas primeiras décadas de produção científica no campo da estratégia competitiva, ou seja, de 1991 até 2010, este campo de pesquisa se mostrou promissor quanto ao crescimento da quantidade de produção de conhecimento. Porém, a última década (2011 até 2019) apresentou incerteza quanto à tendência de aumento da



quantidade de publicações no campo, apresentando constância nos 7 primeiros anos e queda nos últimos 2 anos de pesquisa (de 2017 para 2018 e de 2018 para 2019). Em 28 anos de pesquisa, esta foi a primeira ocorrência de queda na quantidade de publicações por 2 anos consecutivos.

Outro fato é que de 594 pesquisadores (autores e coautores), apenas 10% apresentam mais de um artigo publicado no tema. Isto representa 59 pesquisadores em número absoluto. A parcela de pesquisadores com mais de 2 artigos publicados é de apenas 2%, 12 pesquisadores em número absoluto. Ainda sobre os pesquisadores, é possível afirmar que a lei de Lotka é adequado ao cenário da estratégia competitiva, afinal 20% dos autores são responsáveis pela produção de 80% dos trabalhos publicados. Também é possível afirmar que, ainda que de maneira moderada, a lei de Bradford é aplicável neste cenário, sendo que 50% dos artigos estão contidos em 24% dos periódicos. A respeito da lei de Zipf, foi possível concluir que as palavras-chave mais utilizadas são aquelas responsáveis para tornar o trabalho mais visível nos mecanismos de busca e que o segundo grupo de palavras mais utilizadas são aquelas responsáveis por complementar a palavra-chave primária ou de evidenciar a linha de pesquisa da estratégia.

Quanto a coautoria, 88% dos artigos contêm mais de um pesquisador. Isto significa dizer que os pesquisadores optam por publicarem em pares ou grupos. A justificativa para isto se deve, provavelmente, à busca pela produtividade no meio acadêmico e pelas trocas e complementos de conhecimento que este tipo de parceria proporciona. A análise dos dados mostrou que José Celso Contador e José Luiz Contador se mostram referência no volume de publicações, contribuindo com um longo trabalho na área de pesquisa (13 e 9 artigos respectivamente) e grande número de conexões com outros pesquisadores (20 e 14 conexões distintas, respectivamente). Apesar de existirem dois centralizadores que fazem parte de um grupo de pesquisa, é negativo o fato de haver apenas um núcleo de pesquisa ativo estudando o tema. As consequências de se ter apenas um núcleo ativo é que, independentemente de quão amplo o grupo se determina pesquisar, o



tamanho do grupo não permite a difusão e a profundidade das pesquisas e de diversos aspectos do campo de estratégia competitiva. Isto implica em uma contradição se considerarmos a importância que o campo tem para o ambiente corporativo.

Contribui-se, assim, com o entendimento de como tem sido a produção acadêmica nacional sobre estratégias competitivas e informações relevantes que caracterizam esta produção ajudando os pesquisadores interessados sobre o tema a identificar autores principais e seus agrupamentos, subtemas estudados, bem como periódicos que têm se destacado na sua divulgação.

Como limitação do estudo, observou-se a dificuldade em detalhar os subtemas presentes nos estudos, bem como, suas contribuições específicas. Diante disso, sugere-se como indicação de novos estudos a execução de outros tipos de revisão como a revisão sistemática de literatura para buscar sintetizar os achados e contribuições referentes ao tema, assim como a revisão integrativa de literatura que permitirá uma visão mais crítica sobre os diferentes tipos de discussão sobre o tema ao longo do tempo na academia brasileira.

## REFERÊNCIAS

Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.

Ansoff, I. (1991).(2006). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.

Araújo, C. A. Bibliometria: evolução história e questões atuais. *Em Questão*, 12(1), 11-32, jan./jun.

Arend, R. J. (2003). Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 24(3), 279-284. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.285>

ATLAS.ti. ATLAS.ti 7.5.7. ATLAS.ti GmbH, Berlin, 2012. 1 Programa de Computador.

Avelar Junior, O. V., & Forte, S. H. A. C. (2022). Integrando capacidades dinâmicas, estratégia como prática e ambidestria organizacional com efeito na vantagem competitiva. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 12(2), 2-19. DOI: <https://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2022v12n2.60116>.



- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120, Mar. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bem, A. A. G., Azevedo, A. C., & Lauriano, N. G. (2022). Dimensões de competitividade na era das plataformas digitais. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 21(1), 1-29. DOI: <https://doi.org/10.5585/riae.v21i1.21475>.
- Brito, R. P., & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho – uma abordagem baseada em valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 16 (3), 360-380.
- Calil, M. R., Bueno, J. M., Domingues, C. R., & Borges, J. F. (2020). Revisão Bibliométrica sobre Fusão e Aquisição de Empresas no Brasil. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19(4), 76-99. DOI: <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v19i4.16310>.
- Carvalho, M. M., & Laurindo, F.J.B. (2000). *Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação*. São Paulo: Editora Atlas SA.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Damacena, C., Brambilla, F. R., & Correa, A. L. B. (2021). Cocriação de valor como estratégia na geração de valor no setor do turismo rural: um estudo aplicado ao contexto da olivicultura. *Turismo em Análise*, 32(2), 249-271. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v32i2p249-271>
- Feder, A. BibTeX: Your BibTeX resource. [S. l.], (2006). Recuperado em: <http://www.bibtex.org/>.
- Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (2003). Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, 10 (2), 129–144, Ago. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2003000200002>.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Plageder.
- Grahovac, J., & Miller, D. J. (2009). Competitive advantage and performance: the impact of value creation and costliness of imitation. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1192-1212. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.778>.
- Hirsch, M. A., Alievi, R. M., Bortolaso, I. V., Pimenta, M. L., & Silva, C. H. P. (2022). Estratégia de operações: utilização da eficiência global de equipamentos como estratégia competitiva. *Revista Organizações em Contexto*, 18(35), 245-268. DOI: <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v18n35p245-268>.

- Learned, E. P., Christensen, C.R., Andrews, K. R., & Gulth, W. D. (1965). *Business policy: test and cases*. Homewood: Irwin, 1965.
- Lopes, M. S., & Gimenes-minasse, M. H. G. (2021). Criatividade & competitividade: uma análise do processo criativo de chefs brasileiros contemporâneos. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 13(4), 1088-1107. DOI: <https://doi.org/10.18226/21789061.v13i4p1107>.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. São Paulo: Bookman.
- Molinari, A. J. (2002). Uma analogia entre o gerenciamento e a arte da guerra. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 1 (1), p. 41-46. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.5.1>.
- Nicolau, I. (2001). *O conceito de estratégia*. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial.
- Passanezi, P. M. S., & Contador, J. C. (2011). Metodologia de campos e armas da competição aplicada ao estudo da competitividade de concessionárias chevrolet. *Revista de negócios*, 16 (2), 65, 22 ago. DOI: <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2011v16n2p65-85>.
- Price, D. S. (1976). *O desenvolvimento da ciência: análise histórica, filosófica, sociológica e econômica*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Porter, M E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, p. 137-145, Nov./Dec.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9), 875-888. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.173>.
- Reed, R., & Defillipi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308277>.
- Resende, T. C., Souza, W. J., Emmendoerfer, M. L., & Ferreira, M. A. M. (2021). Policy evaluation: systematic review about a pay-for-performance programme in Public Health in Brazil. *Revista de Ciências da Administração*, 23(59), 63-77. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e71543>.



- Rodrigues, V. B., & Wada, E. K. (2022). A hospitalidade nos negócios como moderadora nas relações com os stakeholders na gestão de crise e na retomada da competitividade. *Marketing & Tourism Review*, 8(2), 1-47. DOI: <https://doi.org/10.29149/mtr.v8i2.7398>
- Rossi, R. M., & Mafud, M. D. (2014). Resource-Advantage Theory: uma revisão da literatura. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(2), 35-54.
- Rumelt, R. P. (2003). *What in the world is competitive advantage?* [Policy Working Paper 2003-105]. Harry & Elsa Kunin professor of Business & Society the Anderson School at UCLA.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston: Row, Peterson.
- Tavares, B. O., Negreti, A. D. S., Pigatto, G. A. S., & Pigatto, G. (2017). Recursos e Vantagens Competitivas no Agronegócio: Revisão Bibliográfica Sistemática da VBR. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 10(1), 40-76. DOI: [10.19177/reen.v10e1201740-76](https://doi.org/10.19177/reen.v10e1201740-76).
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2019). VOSViewer. Visualizing Scientific Landscapes 2019. 1 Programa de Computador.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180, Apr. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.