

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIA MENESES VASCONCELOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: REVISÃO SISTEMÁTICA

Juazeiro do Norte-CE

2018

MARIA MENESES VASCONCELOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: REVISÃO SISTEMÁTICA

Trabalho de Conclusão de Curso – *Artigo Científico*, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel.

**Orientador:
Professor Esp. Antonio Raniel Silva Lima**

**Juazeiro do Norte-CE
2018**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: REVISÃO SISTEMÁTICA

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do Trabalho de Conclusão de Curso da Maria Meneses Vasconcelos.

Data da Apresentação ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Assinatura: _____
Orientador Professor Especialista Antônio Raniel Silva Lima

Assinatura: _____
Membro: Esp. Alyne Leite de Oliveira/ UNILEÃO

Assinatura: _____
Membro: Me. Adriana Vigolvino Medeiros/ UNILEÃO

**Juazeiro do Norte-CE
2018**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: REVISÃO SISTEMÁTICA

Maria Meneses Vasconcelos¹

Antônio Raniel da Silva ²

RESUMO

Este artigo visa contextualizar o Planejamento Estratégico. Discorre inicialmente sobre a formação conceitual de Planejamento, Estratégia e Planejamento Estratégico para adiante posicionar de acordo com uma revisão bibliográfica sistemática, na busca em quatorze bases científicas e combinações. Os resultados indicaram que, em diferentes segmentos de estratégia e planejamento, organizações, os recursos humanos e organizacionais foram considerados de maior importância. O artigo procura ainda incentivar a aplicação da metodologia, bem como transmitir informações específicas para o ambiente e necessidade das Empresas. Adicionalmente objetiva fomentar a ênfase da necessidade de aplicar-se a metodologia planejamento estratégico como diferencial competitivo decisivo para adequada empresas de acordo com os estudos de casos analisados.

Palavras chave: Planejamento; Planejamento Estratégico; Metodologia.

ABSTRAT

This article aims to contextualize the Strategic Planning. It initially discusses the conceptual formation of Planning, Strategy and Strategic Planning to further position according to a systematic bibliographical review, in search of fourteen scientific bases and combinations. The results indicated that in different segments of strategy and planning, organizations, human and organizational resources were considered of greater importance. The article also seeks to encourage the application of the methodology, as well as to transmit information specific to the environment and the need of the Companies. It also aims to promote the emphasis on the need to apply the strategic planning methodology as a decisive competitive differential for suitable companies.

Keywords: Planning; Strategic planning; Methodology.

¹ Graduando do curso em Administração do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/ Unileão, Mariameneses2408@gmail.com

² Professor Orientador do Centro Doutor Leão Sampaio / Unileão especialista, Raniel@leaosampaio.edu.br

1 INTRODUÇÃO

No universo dos micro e pequenos empreendimentos, ou melhor, conforme a terminologia usual sugere “micro e pequenas empresas” o planejamento estratégico começa, ainda que timidamente, a ser realizado como processo contínuo de interação entre empresa e ambiente, fato justificado em parte pela complexidade, abrangência e qualificação exigidas dos empreendedores-gestores. Este artigo visa, em parte, alertar para a necessidade de soluções e alternativas flexíveis e direcionadas às características dos pequenos modelos de negócio.

É fato que este conjunto de organizações contribui crescentemente para o desenvolvimento das cidades, regiões e dos países em todo o mundo, apesar disto, diversos são os dilemas enfrentados pelos gestores e pelos governos na busca por facilitar e incentivar políticas de subsídios que propiciem condições adequadas à manutenção, desenvolvimento e consolidação destes modelos de negócio. De uma forma geral, as próprias características das empresas de menor porte ao lado das condições adversas especialmente enfrentadas, contribuem de forma decisiva a serem mais susceptíveis às adversidades empresariais, fiscais e decorrentes do mercado ou ramo de atuação.

As pequenas empresas encontram, em sua grande maioria, na limitação de capital seu principal entrave, assim, enfatiza-se a importância por um adequado Planejamento Financeiro incluso no Plano de Negócio, antes do início das atividades empresariais propriamente ditas. Compondo este cenário, este artigo abordará o Planejamento Estratégico como ferramenta de apoio aos processos decisórios durante o ciclo de vida das organizações de pequeno porte. A necessidade de sobreviver e perpetuar um modelo de negócio em um ambiente globalizado obriga os gestores das empresas a enfrentarem significativos desafios, tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas, como no sistema de gestão adotado. É preciso estar sempre atento às variações de ‘humor’ do mercado, clientes e da economia.

Este conjunto de fatores somados às características internas dos modelos de negócio e associados ao ramo de atuação resulta na obtenção de maior competitividade no mercado, condição esta, que se torna determinante para a sobrevivência do empreendimento.

De acordo com as pesquisas anunciadas frequentemente, através do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Microempresas e Pequenas Empresas) em 2016 mais de 66,7% das empresas recém-abertas não chegam a completar 5 anos de existência. Esse elevado índice de fracasso pode ser consequência de um planejamento inadequado, ou pior ainda, a falta dele.

Este estudo procura lançar luz sobre as experiências de planejamento estratégico nas redes municipais de ensino, na sua fase de elaboração e implementação, respondendo ao seguinte

questionamento: Quais são os fatores críticos de sucesso para o planejamento estratégico?

Prever suas ações estratégicas futuras, A organização terá mais conhecimento de si no mercado que atua, podendo gerar ideias para sua própria estratégias, Diminuir a ineficiência das microempresas, Expandir o conhecimento sobre como fazer um planejamento adequado com o intuito de mostrar a sua importância para a abertura e manutenção de uma empresa: Identificar os métodos e os tipos de controles necessários que uma empresa deve adotar na sua administração, Identificar as consequências que ocorrem quando a empresa não faz um planejamento adequado, Apresentar ao administrador/empresário da importância de um planejamento para o sucesso do empreendimento.

O objetivo desse trabalho em mostrar que o planejamento estratégico é muito vantajoso para a organização observando os artigos que tem como base estudo de caso. Em geral as vantagens do planejamento superam definitivamente as desvantagens, pois estas costumam ser resultado do uso incorreto da função de planejamento.

Este trabalho é relevante porque um programa bem elaborado de planejamento proporciona aos gestores, um aumento de coordenação para a tomada de decisões e dá ênfase aos objetivos organizacionais para que os administradores não se esqueçam pelo que sua organização está tentando realizar como de que forma traçar um planejamento estratégico para uma empresa recém-chegada ao mercado, ajuda para que se orientem para o futuro, antecipando aos problemas e dá ênfase nos objetivos organizacionais para que os administradores não se esqueçam pelo o que sua organização está tentando realizar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO

Em linhas gerais, Planejamento diz respeito à capacidade de organizar e prever os efeitos de uma série de eventos, atuando assim de forma preventiva às possíveis consequências indesejáveis, resultante dos mesmos. Na visão de Oliveira (2006), o planejamento é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando ainda a capacitação da organização para este processo de adequação.

Para Stoner e Freeman (1995), o planejamento possui dois aspectos básicos, vitais para as organizações: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Vale enfatizar que estes aspectos básicos não podem ser encarados como

intuitivos, necessitando de métodos, técnicas, planos ou lógica para suportá-los. O grande benefício do Planejamento é a tendência da redução dos efeitos de uma série de incertezas em um processo qualquer a ser considerado. Trata de um 4 delineamento, uma percepção provável do cenário esperado e os meios para alcançá-lo.

A falta de preparo dos profissionais responsáveis pela gestão das micro e pequenas empresas, conduzem em geral às tomadas de decisões de forma empírica, muitas vezes essas decisões são baseadas em preocupações de curto prazo dos sócios proprietários da empresa. Sob a ótica da Gestão pela Qualidade Total as decisões devem ser tomadas segundo um processo que visa assegurar o conhecimento das opções mais acertadas ou possíveis, função adequadamente atendida por um eficaz programa de Planejamento Estratégico. Em linhas gerais o Planejamento Estratégico pode ser didaticamente simplificado para aplicação nas empresas de pequeno porte, em 4 passos ou etapas básicas: 1. Definir e alinhar os objetivos e os resultados esperados; 2. Levantamento das informações; 3. Tomada de decisões e planos de ações pertinentes a cada ato estratégico; 4. Buscar total respaldo dos funcionários envolvendo-os no processo decisório e participando-os por uma comunicação formal.

As pequenas empresas devem atentar para a importância do adequado levantamento dos dados relevantes para as ações a serem implementadas. Uma amostra inadequada conduzirá a conclusões inverídicas, o Planejamento Estratégico deve pautar-se fundamentalmente por informações confiáveis, para tal necessita tempo e suficiente para transformar informações em decisões, e transcrever os resultados planejados em um plano contendo as decisões e as ações a serem executadas. Planejamento Estratégico considera percepções organizacionais dedicadas à visão sistêmica da empresa, onde devem ser priorizadas inicialmente as decisões de maior abrangência e influência nos objetivos e metas empresariais. É importante fundamentar as decisões de forma a atingir desde a estrutura organizacional da empresa até atingir os processos produtivos, administrativos ou prestação de serviços.

2.2 ESTRATÉGIA

Existem diversas abordagens plausíveis para explicar o que é Estratégia, de forma trivial posso afirmar que: Estratégia é a procura pela forma eficaz para atingir um objetivo atendendo plenamente as premissas preestabelecidas. Estratégia vem do grego “strategos” e significa a arte do general, isto implica na habilidade voltada para o desenvolvimento da percepção, do feeling que cada um possui em relação ao objeto de análise. Na visão de Wright (2000), “estratégias são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão

e os objetivos da organização”. Na concepção de Peter Druker (1999): “...o futuro não é de quem o prevê e sim de quem o faz”, certamente há quem dirá que estratégia nada mais é que um artifício eficaz para vencer um oponente ou concorrente. Geralmente, a Estratégia possui várias características únicas, distintas e peculiares a considerar. A opção por uma determinada estratégia não impõe a necessidade de uma ação imediata até porque se trata de um ato quase sempre em médio prazo e diferencia-se da intuição por ser um processo mais detalhado, criterioso e organizado. Definitivamente, as Estratégias devem ser ponderadas como processos contínuos; são processos imprevisíveis, diretamente relacionados ao binômio criatividade e conhecimento. Exigem feedback estratégico permanente e reavaliações sempre que as condições preestabelecidas forem modificadas.

Segundo Thompson Jr. (2000), as estratégias empresárias existem em diferentes níveis dentro das organizações, dependendo do porte e da diversificação dos negócios da empresa, devendo ser sincronizadas e coordenadas entre si, conforme descrito a seguir. A estratégia corporativa ocorre em um nível mais amplo, elaborada pelos mais altos níveis da administração das organizações, e tem como objetivo estabelecer posições comerciais, nos diferentes negócios que a empresa se diversificou, que possibilitem melhorar seu desempenho. Ainda segundo o autor, este tipo de estratégia envolve quatro tipos de iniciativa: fazer as mudanças necessárias para a diversificação, iniciar ações para reforçar o desempenho coordenado dos diversos negócios, definir meios de ter maior sinergia entre os 14 negócios correlacionados, obtendo vantagem competitiva e direcionando recursos para as unidades de negócio mais atrativas. Obviamente este tipo de estratégia só é aplicável em empresas de grande porte e com negócios diversificados. Para as empresas com um único negócio, a estratégia em nível mais amplo é chamada de estratégia organizacional. Este nível de estratégia contempla ações para atingir os objetivos globais da empresa, incluindo atividades de seleção e desenvolvimento de estratégias gerais, para uma posterior tomada de decisão dentro das diversas linhas de negócio da empresa, definindo também a alocação de recursos. Dependendo do cenário onde a empresa se encontra, podem ser utilizadas diversas linhas de estratégia, como alocar concentradamente um maior volume de recursos em uma única linha de negócio, estratégia de crescimento através de aquisições, estratégias de redução de custos, e até estratégias combinadas. A estratégia de negócios abrange a tomada de decisão no nível de unidade de negócio, a fim de obter um desempenho bem-sucedido em uma linha de negócios específica, formando ou reforçando uma posição competitiva no longo prazo, que traga uma vantagem competitiva para a empresa. Lembrando que esta estratégia deve estar em sintonia com a estratégia organizacional. Segundo Thompson Jr. (2000), a estratégia de negócios para produzir uma vantagem competitiva deve

decidir onde a empresa tem maior chance de conseguir uma vantagem competitiva, desenvolver produtos ou serviços que despertem forte interesse do consumidor, destacando a empresa dos concorrentes, e neutralizar as mudanças competitivas das empresas rivais. Seguindo estes preceitos, algumas das estratégias que mais vemos nas empresas são: lutar para ter o menor custo e conseqüentemente o menor preço, buscar diferenciação baseada em qualidade, serviço, desempenho, estilo, superioridade tecnológica, ou focar em um nicho específico, pouco ou inexplorado, procurando atender as necessidades específicas deste grupo de clientes.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico, segundo Tiffany e Peterson (1998), não é uma ciência que mostra o certo e o errado em relação ao futuro, mas sim uma ferramenta que dá a organização um cenário do futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar seus potenciais. Trata-se de uma visão específica do futuro, através da qual são analisados fatores como setor de atuação, mercado, concorrentes, produtos e serviços, valores oferecidos a clientes, lucratividade, entre outros. Seguindo esta linha, Mintzberg (2000), menciona que as empresas que pretendem gerenciar o futuro, devem primeiro compreender o passado, pois através do conhecimento dos padrões anteriores é que a empresa será capaz de conhecer suas capacidades e potenciais. Portanto, o processo envolve uma análise do passado, do presente e um vislumbra mento do futuro da organização. De uma forma geral, o Planejamento Estratégico é realizado nas organizações através de uma metodologia definida. Existem diversas metodologias de implementação e utilização do PE na literatura, que veremos mais adiante. Ele deve considerar as maneiras de pensar e de agir da empresa, sempre visando consolidar a sua posição no mercado e aumentar sua lucratividade. É uma ferramenta que proporciona organização e direcionamento às ações da empresa.

Segundo Oliveira (2006), o planejamento estratégico deve possibilitar a identificação dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades da empresa, aplicadas a um plano de trabalho efetivo que proporcione como resultado o correto direcionamento dos esforços, e a elaboração de um plano de ações que vise atingir os objetivos definidos. Maximiliano (2004) trata o Planejamento Estratégico como uma ferramenta que define os objetivos organizacionais que a empresa deve alcançar e facilita a escolha dos caminhos mais adequados para atingi-los. Para isto deve envolver todas as áreas da organização, podendo ser subdividido em estratégias táticas e operacionais para facilitar a aplicação. A definição de objetivos claros, coerentes com a realidade da empresa e possíveis de ser atingidos são

abordados como o principal foco do Planejamento Estratégico. Estes objetivos irão proporcionar um senso de direção além de balizadores para avaliações de desempenho da empresa, segundo Stoner e Freeman (1995). Sem um plano ou um delineamento a ser seguido, a empresa encontrará mais obstáculos para atingir maior competitividade e aumentar a lucratividade, aumentando a chance de insucesso.

3 MÉTODO

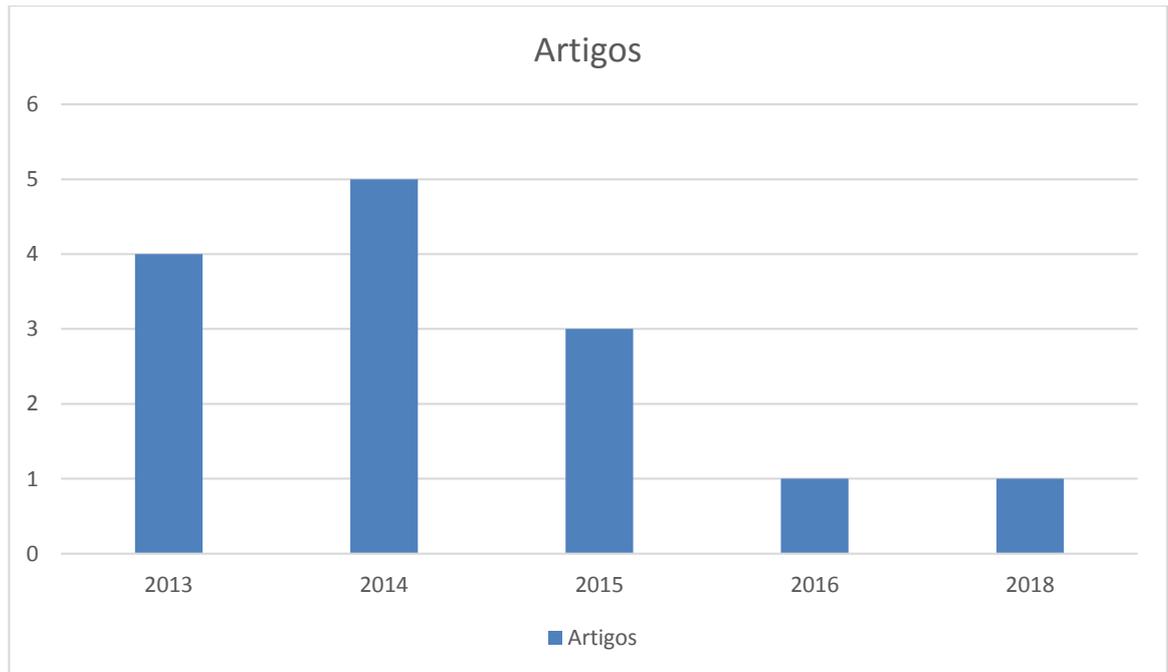
Esta pesquisa tomou como base a abordagem qualitativa, que sustenta a análise, a compreensão e o reconhecimento dos fenômenos (MINAYO, 2002; PEREIRA, 2004). Quanto aos objetivos, a pesquisa assumiu caráter exploratório. Para tal, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica em torno do tema de Visão Baseada em planejamento que, de acordo com Gil (2002), é realizada a partir de material já existente, utilizando-se de dados ou teorias já trabalhados anteriormente por outros autores. Sampieri, Kenneth e Troche (2013) apontam que uma pesquisa bibliográfica não significa repetir o que já foi trabalhado sobre determinado tema, mas examinar o assunto sob um novo enfoque. Os dados foram obtidos por meio da técnica do levantamento bibliográfico sistematizado, que será discutida na seção a seguir.

Travassos e Biolchini (2007) tratam a Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) como uma ferramenta para mapear trabalhos publicados no tema de pesquisa. Desta maneira, o pesquisador tem a habilidade de elaborar uma síntese do conhecimento existente sobre o assunto. Para a realização de uma revisão bibliográfica sistematizada é necessário tomar um procedimento, um conjunto de passos, técnicas e ferramentas específicas (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011). Com o intuito de aproximar e analisar o conhecimento já publicado e as investigações pares e, assim, identificar recursos que auxiliam na compreensão de vantagem competitiva do setor estratégico, uma revisão sistemática sobre o tema de Visão Baseada em planejamento estratégico foi elaborada.

A metodologia que orientou a pesquisa baseou-se basicamente em um tipo de coletas de dados, a saber: a primeira é a análise documental dos artigos da ANPAD, pesquisado nos anos de 2013 a 2018, foram encontrados quatorze documentos com o título planejamento estratégico propriamente dito, a realização da análise dos autores mais citados nos artigos, dos métodos e dos seus respectivos objetivos. Com a análise documental, buscou-se ressaltar as características das fases de observação e formação. Buscou-se também, compreender e entender como se deu a fase de implementação de um planejamento estratégico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nos artigos obtidos da ANPAD, do ano de 2013 ao ano de 2018 a aplicação do planejamento estratégico foi estudada em diversos segmentos de diferentes, dentre eles, marketing, implementação e tecnologia de informações. O gráfico abaixo mostra quantos artigos publicados nos anos.



Objetivando apresentar uma revisão da literatura sobre a aplicação do planejamento estratégico e suas aplicações, todos os trabalhos analisados também foram categorizados quanto aos autores citados. Muitos autores pioneiros no tema Visão Baseada em Recursos utilizaram nomenclaturas ou categorias diferentes para os recursos encontrados, como já apontava Barney (1991). Essa apresentação de autores mencionados com maior frequência possibilitou a compreensão de quais nomenclaturas ou tipos de recursos são mais utilizadas no âmbito de estudos do planejamento estratégico. O quadro apresenta as informações sintetizadas a respeito dos artigos avaliados por meio do levantamento estudado.

Ano	Trabalhos estudados/ Autores	Objetivos dos trabalhos	método	Objeto de pesquisa
2013	Pedro Ivo Rogedo Costa Dias	“A discussão da utilização de novas Tecnologias de Informação e Comunicação relacionadas a serviços de rede social e mídia social no processo de planejamento	Estudo de Caso	TICs

		estratégico com cenários.”		
2013	Viviane Flaviano e Giana Lucca	“Identificar se as universidades federais brasileiras possuem Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação, utilizando para isto um estudo de caso único.”	Estudo de caso	Áreas-foco da governança
2013	Ernani Roic, Mauro Silva Ruiz, Adriana Ponce Coelho Cerântola	“Analisa a possibilidade de aplicação de alguns elementos da metodologia de planejamento denominada Planejamento Estratégico Situacional – PES em situações de conflitos socioambientais urbanos.”	Análise documental	Conflitos socioambientais urbanos.
2013	Marcello Vinicius Doria Calvosa	“A inserção do tema valores pessoais no planejamento pessoal permite a predição do comportamento humano, a partir da investigação axiológica dos critérios norteadores da tomada de decisão.”	Estudo de caso	Planejamento estratégico pessoal
2014	Andrea Kalianny da Costa Lima, Francisco Carlos Carvalho de Melo, Jansen Maia Del Corso, Angela Cristiane Santos Póvoa, Wesley Vieira da Silva	“Analisar quais os fatores críticos de sucesso que contribuem para o planejamento estratégico e como eles estão sendo percebidos por gestores escolares da Rede Municipal de Ensino da cidade de Mossoró/RN.”	Análise documental	Rede Pública de Ensino
2014	Cássia Carolina Borges da Silva, Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz	“O artigo analisou o papel da comunicação interna no funcionamento do planejamento estratégico com utilização do Balanced Scorecard (BSC) em	análise documental	Balanced Scorecard (BSC)

		organização pública federal.”		
2014	Dyogo Felype Neis, Maurício Fernandes Pereira	“Analisar a relação entre o processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional na realidade de uma organização complexa: o Ministério Público de Santa Catarina.”	Análise documental	Estrutura organizacional
2014	Pedro Luiz Cortes, Mauro Torrente, Ailton Pinto Alves Filho, Antonio Guerner Dias, Silvia Soares das Neves, Rosely Rodrigues	“Analisar o uso variáveis climáticas no planejamento estratégico do abastecimento hídrico da RMSP.”	Estudo de caso	Sistema de abastecimento de água
2014	Cássia Carolina Borges da Silva, Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz	“Verificar que a implantação e o funcionamento do planejamento estratégico geraram conquistas tangíveis.”	Análise documental	Instituto Nacional de Seguro Social
2015	Alexandre Santos Lobão, Wagner de Jesus Martins, Sergio Rodrigues Rocha, Leticia Gomes Maia	“Reunir subsídios e elaborar uma proposta para a inclusão de conceitos de Prospectiva no processo de planejamento estratégico do Banco Central do Brasil (BC).”	Estudo de caso	Banco Central do Brasil (BC)
2015	Flavia de Araújo e Silva, Poueri do Carmo Mário	Verificou-se que o processo introduziu mudanças significativas no órgão no que tange à adoção de ferramentas para otimizar as ações de grande impacto por meio de utilização de gestão de projetos e gestão de processos e monitoramento do alcance de metas pactuadas.	Análise documental	Tribunal de Contas Brasileiro
2015	Eglalciane de Lyrio Tongo Castro, Ricardo Roberto	“Compreender, de forma crítica, a partir do entendimento dos	Análise documental	Instituição Pública de

	Behr	servidores Técnico-administrativos (TAE) das classes C, D e E e das chefias imediatas.”		Ensino Superior
2016	Fábio Aranha Fares, Sérgio Augusto Pereira Bastos, Graziela Fortunato	“Os gestores públicos estão muito focados nos aspectos urbanísticos e formais das edificações, mas usualmente desprezam uma visão de longo prazo.”	Estudo de caso	A construção da legislação e a dinâmica operacional ocorrem ad hoc
2018	Carlos Eduardo Paro e Eliana Tadeu Terzi	“Análise crítica com relação ao planejamento estratégico, evidenciando seu caráter ideológico ao tratar a cidade como mercadoria.”	Estudo de caso	Marketing Urbano

Na tabela não consta a categorização dos métodos de coleta, nem dos resultados das pesquisas, mas dos principais objetivos dos estudos. É ressaltado que, em diversos artigos, mais de um objetivo é apontado. No entanto, são listados acima os principais objetivos que nortearam a realização dos 14 artigos. De maneira similar, verificou-se que os pesquisadores nacionais estão 6 objetivando a solidificação do conhecimento já construído por outros autores, através da replicação dos modelos/instrumentos desenvolvidos em estudo de caso. Ainda de acordo com a tabela, é perceptível que a maioria das publicações são análise documental.

Quanto aos procedimentos metodológicos, constatou-se que os estudos prevaleceram com a abordagem qualitativa, a representar 90%. Deste percentual, houve uma representação significativa: 60% dos autores que estudaram por meio de estudo de caso, que tem como base a abordagem quantitativa. A abordagem qualitativa torna-se útil para responder questões de análise, compreensão, aprofundamento, exploração e interpretação de variados processos e mudanças ocorridas em regiões e/ou em organizações. Desse modo, a abordagem qualitativa foi útil para os autores, ao estudarem a área estratégica da empresa de forma conjunta com a VBR, em que as questões de pesquisa e os objetivos dos trabalhos variaram entre os verbos analisar, compreender, explicar, explorar e buscar.

Como já mencionado, a aplicação da teoria foi estudada em diversos segmentos. A partir dos documentos selecionados, foi possível identificar os principais estudiosos da teoria que foram citados, conforme exposto no quadro

Trabalhos estudados/ Autores	Autores Citados								
	Penrose	Wernerfelt	Grant	Mintzberg, H.	Borges	Dias	Gil	Almeida e Machado	Barney
Pedro Ivo Rogedo Costa Dias (2013)	X	x			x			X	x
Viviane Flaviano e Giana Lucca (2013)			x	x	x				x
Ernani Roic, Mauro Silva Ruiz, Adriana Ponce Coelho Cerântola(2013)			x		x		x		x
Marcello Vinicius Doria Calvosa(2013)				x		x	x	X	
Andrea Kalianny da Costa Lima, Francisco Carlos Carvalho de Melo, Jansen Maia Del Corso, Angela Cristiane Santos Póvoa, Wesley Vieira da Silva(2014)	x		x		x			X	x
Cássia Carolina Borges da Silva, Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz(2014)			x		x	x		X	
Dyogo Felype Neis, Maurício Fernandes Pereira(2014)	x	x	x						x

Pedro Luiz Cortes, Mauro Torrente, Ailton Pinto Alves Filho, Antonio Guerner Dias, Silvia Soares das Neves, Rosely Rodrigues(2014)	X	X			X	X		X	x
Cássia Carolina Borges da Silva, Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz(2014)					x	x	X	X	x
Alexandre Santos Lobão, Wagner de Jesus Martins, Sergio Rodrigues Rocha, Leticia Gomes Maia(2015)			x	x	x			X	
Flavia de Araújo e Silva, Poueri do Carmo Mário(2015)	x	x	x					X	
Eglalciane de Lyrio Tongo Castro, Ricardo Roberto Behr(2015)			x	x		x	x		x
Fábio Aranha Fares, Sérgio Augusto Pereira Bastos, Graziela Fortunato(2016)		x			x	x	x		x
Carlos Eduardo Paro e Eliana Tadeu Terci(2018)	x		x		x	x		X	x

Sendo assim, a maior parte dos autores, 79%, da presente pesquisa, citaram Barney, seguidamente de Penrose (58%) e Grant (47%). Este resultado revela a importância das opiniões dos precursores teóricos nos trabalhos da área da Estratégia. Ainda, no total, foram realizadas 52 citações, quando somados todos os trabalhos e todas as referências praticadas. Também foi possível observar uma média de oito referências diferentes por cada artigo analisado. Assim, a frequência significativa de referências a Barney (1991), Penrose (1959) e Grant (1991), que juntos apareceram em 67% dos trabalhos, colocaram-nos em liderança, quanto à menção de nomenclatura e categorias de recursos apresentadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É relevante, às organizações, a posse (internamente) de recursos estratégicos que permitam aumentar ou minimamente manter seu nível de competitividade, independente do setor ou tipo de atividade desenvolvida. No caso deste artigo, utilizando uma revisão bibliográfica sistêmica, foi possível identificar os recursos considerados como vantagem competitiva estratégica, de acordo com os pesquisadores que utilizaram a VBR em suas pesquisas. Os artigos identificados e analisados neste trabalho tinham como objetos agentes ou segmentos com características díspares em termos de tamanho, amplitude de atuação, forma de acesso aos recursos, agregando desde empresas que adotam o planejamento estratégico. Todos esses agentes denotaram, em maior ou menor grau, a partir da análise dos artigos, a importância de possuírem recursos com características que lhes permitissem crescer.

Os recursos humanos e os organizacionais foram frequentemente os mais citados nos trabalhos avaliados. Os recursos humanos, com base nas características do conhecimento e competência de gestão foram relevantes, comprovando que o saber fazer, e qual a maneira mais eficaz são recursos intangíveis, parcialmente raros, insubstituíveis e valiosos, no que diz respeito aos insumos, à produção, ao processamento e à distribuição.

E ainda, quando este recurso está relacionado de maneira correta com outros recursos, pode ser o diferencial que gera vantagens de uma empresa sobre outra. Os recursos organizacionais foram evidenciados nos estudos a partir do relacionamento constituído entre os grupos externos, por meio de cooperativas, constituição de alianças estratégicas, contratos de fornecimento, arrendamento e parcerias.

Também as rotinas administrativas, cultura organizacional, capacidade de flexibilização para possíveis mudanças e o gerenciamento dos demais recursos (físicos, financeiros, humanos, reputacionais, tecnológicos), apresentando vantagem competitiva nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. F.; MACHADO F, C. A. P. Sharing competences in strategic alliances: a case study of the Cosan and Shell biofuel venture. **Revista de Administração**, v. 48, n. 2, p. 359-374, 2013
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GRANT, R. M. **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation**. Knowledge and Strategy, v.33, n.3, p. 3-23, 1991.
- MAXIMILIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br> (acesso em maio/2018).
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- THOMPSON JR., A. A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- OLIVEIRA, Djama de Pinho Rebouças, **Planejamento Estratégico**, 22ª Ed., São Paulo: Atlas, 2006
- PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. John Wiley: New York, 1959.
- WRIGHT, Peter, KROLL, Mark e PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- WERNERFELT, B. **A resource-based view of the firm**. Strategic management journal, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.