

**DEPARTAMENTO.....:** ADM  
**CURSO.....:** DBA  
**DISCIPLINA.....:** Análise Estratégica  
**PROFESSOR.....:** Jorge Carneiro  
**SEMESTRE/ANO.....:** ...  
**DATAS /HORÁRIOS.....:** ...

## PROGRAMA

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM E EMENTA

O objetivo de aprendizagem desta disciplina é capacitar os participantes a analisar criticamente a estratégia competitiva e o processo estratégico, indicando soluções para melhoria.

A disciplina abordará temas contemporâneos relacionados à estratégia corporativa: análise estratégica; governança corporativa; estratégia competitiva; visão baseada em recursos; fusões e aquisições; internacionalização; e novos modelos de negócios.

A disciplina será desenvolvida em um módulo concentrado, havendo uma atividade prévia de leitura de textos selecionados.

### CONTEÚDO

Esta disciplina utiliza a fundamentação teórica com vista a aplicação prática da análise sobre os fatores que afetam o desempenho das empresas, em particular: ambiente externo (estrutura da indústria (cinco forças de Porter, complementadores e parceiros) e macro-ambiente); recursos e competências da empresa; formulação do plano estratégico e seleção da estratégia competitiva; bem como processo de execução da estratégia.

A disciplina também aborda a sustentabilidade da vantagem competitiva (por meio do modelo VRIO), a diferença entre criação de valor e captura de valor e o papel da precificação estratégica para a captura de valor. Em termos de estratégias corporativas, são discutidas decisões de fusões & aquisições, bem como de internacionalização. Tópicos adicionais (por exemplo, modelos de negócio, previsão vs. controle, evidence-based management, valor corporativo compartilhado, estratégia como prática, entre outros) e novas tendências de estudos em estratégia complementarão a ementa a critério do professor.

1. Análise do ambiente externo
2. Visão baseada em recursos
3. Estratégias competitivas e decisões de precificação
4. Componentes da variância do desempenho empresarial
5. Execução da estratégia
6. Estratégia como prática
7. Fusões e aquisições
8. Governança corporativa
9. Internacionalização de empresas
10. Modelos de negócio
11. Mensuração do desempenho empresarial

## METODOLOGIA

As aulas compreenderão: palestras interativas, conduzidas pelo professor; discussão de capítulos e artigos previamente distribuídos; *workshops* de desenvolvimento; e apoio individual. Atividades especiais poderão ser incluídas em função das demandas e dos focos dos participantes.

## AVALIAÇÃO

A avaliação na disciplina será baseada em três notas:

- Participação ativa nas discussões e debates em sala de aula (20%)
- Condução das apresentações, em sala de aula, sobre os temas designados ao aluno (30%)
- Relatório Final (50%)

A leitura prévia dos textos indicados (em particular daqueles identificados como leitura obrigatória) é essencial para o bom andamento das aulas e das discussões.

Em função da extensa experiência profissional de todos os alunos e de sua prévia formação acadêmica, espera-se que cada um contribua ativamente com críticas (fundamentadas!) ao emprego das ferramentas e modelos conceituais a serem cobertos na disciplina, bem como apresente exemplos de sucesso ou de fracasso na aplicação prática de tais ferramentas/modelos.

A apresentação do tema que será designado a cada aluno deverá envolver aplicação prática dos respectivos conceitos teóricos (conforme bibliografia indicada). O aluno deverá ser capaz de envolver os colegas em uma discussão crítica sobre a aplicação de tais conceitos em casos práticos reais.

O relatório final deverá abordar um problema real, relacionado a planejamento estratégico ou sua execução, vivenciado pelo aluno em sua organização. O aluno deverá realizar uma análise e diagnóstico do problema e recomendar um caminho para solucioná-lo, com base em fundamentos conceituais e ferramentas / modelos de análise cobertos na disciplina.

Alternativamente, o aluno pode construir um ensaio teórico, com base em uma revisão da literatura sobre algum tema relacionado a planejamento estratégico, e sugerir como sua organização poderia vir a se beneficiar de uma potencial aplicação futura dos conceitos associados a esse tema.

O relatório deverá conter cerca de 8-12 páginas, em espaçamento 1,5 e *font* de tamanho 12. O julgamento do mérito do trabalho levará em conta o conteúdo e organização do mesmo, bem como a adequação da linguagem e a relação contribuição vs. tamanho.

## PROFESSOR

**Jorge Carneiro** é Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Membro do conselho editorial dos periódicos científicos *International Business Review*, *Multinational Business Review*, *Management Research* e *Brazilian Administration Review (BAR)*, membro do *editorial review board* do periódico *International Journal of Emerging Markets*, ex-editor-chefe da *BAR* (2010-2015) e ex-co-editor convidado de quatro *special issues* sobre América Latina no *Journal of Business Research*. Jorge Carneiro tem ocupado posições em *boards* de associações acadêmicas internacionais (BALAS – *Business Association of Latin American Studies*, 2009-2014; EIBA – *European International Business Academy*, 2011-2016) e nacionais (Divisão de Estratégia e Organizações da ANPAD, como coordenador da divisão (2015-2017) e como membro do comitê científico (2009-2014)). Antes de se dedicar à carreira acadêmica, Jorge Carneiro acumulou extensa experiência profissional como executivo na indústria de óleo & gás e

em empresas pontocom. Seus interesses de pesquisa se concentram em estratégia organizacional, internacionalização de empresas e avaliação do desempenho organizacional.  
e-mail: [jorge.carneiro@fgv.br](mailto:jorge.carneiro@fgv.br)

## CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

<b>Datas</b>	<b>Atividades-base</b>	<b>Leituras Obrigatórias</b> <i>(em negrito – imprescindíveis; em não negrito – fortemente recomendadas)</i>	<b>Leituras complementares</b> <i>(fortemente sugeridas para os alunos que vão apresentar o respectivo tópico em sala de aula)</i>
...	Leituras obrigatórias assinaladas no programa.		
...	<p><u>Apresentação Tema #1 – Análise da estrutura da indústria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fronteiras da indústria</li> <li>• Análise do ambiente externo               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura da indústria</li> <li>- Macro-ambiente</li> </ul> </li> <li>• Complementadores</li> <li>• Cooperação e o dilema do prisioneiro</li> </ul>	<p><b>Barney &amp; Hesterly (2011, cap. 2)</b></p>	<p>Day (1997)</p> <p>Cummings &amp; Doh (2000) Eisenmann et al. (2006) Hax &amp; Wilde (2001, 2003) Lamarre &amp; Pergler (2009) Pickton &amp; Wright (1998) Porter (1980)</p> <p>Yoffie &amp; Kwak (2006)</p> <p>Dixit &amp; Nalebuff (2010, cap.3) Brandenburger &amp; Nalebuff (1996)</p>
...	<p><u>Apresentação Tema #2 – Condições de não-imitabilidade</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão baseada em recursos e o modelo VRIO</li> <li>• Competências dinâmicas</li> <li>• Estratégia competitivas – Liderança em custo</li> <li>• <i>True cost leadership</i> e decisões de precificação</li> </ul>	<p><b>Barney &amp; Hesterly (2011, cap. 3)</b> <b>Priem &amp; Butler (2001a)</b></p> <p><b>Barney &amp; Hesterly (2011, cap. 4)</b></p>	<p>Alvarez &amp; Busenitz (2001) Barney (1989, 1991, 2001) Barney et al. (2001a, 2001b) Dierickx &amp; Cool (1989) Hunt &amp; Morgan (1997) Lockett et al. (2008, 2009) Madhok &amp; Priem (2010) Peteraf (1993) Priem (2001) Priem &amp; Butler (2001b, 2013) Wernerfelt (1984)</p> <p>Cohen &amp; Levinthal (1990) Helfat &amp; Peteraf (2003) Teece et al. (1997) Wang &amp; Ahmed. (2007) Zahra &amp; George (2002)</p> <p>Porter (1985, cap. 3)</p> <p>Kumar (2006) Nagle et al. (2010, cap. 1 e 9) Tyagi (2011)</p>

<p>...</p>	<p><u>Apresentação Tema #3 – Posicionamento competitivo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias competitivas – Diferenciação</li> <li>• Decisões de precificação para explorar vantagem de diferenciação</li> <li>• Posicionamento competitivo</li> </ul>	<p><b>Barney &amp; Hesterly (2011, cap. 5)</b>  Caso: Conflitos de prioridades na cadeia de valor</p> <p><b>Chew (2000)</b></p>	<p>Carneiro (2004)  Carneiro et al. (1997)  Miller &amp; Dess (1993)  Mintzberg (1988)  Porter (1985, cap. 4 e 7)  Powell (2001)</p> <p>Hogan &amp; Nagle (2005)  Mathur &amp; Kenyon (2011, cap. 6)  Nagle (1993)  Nagle et al. (2010, cap. 2)  Piercy et al. (2010)</p> <p>Kim &amp; Mauborgne (2005, cap. 3, 4 e 5)</p>
<p>...</p>	<p><u>Apresentação Aluno #4 – Captura de valor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de valor e captura de valor</li> <li>• Componentes da variância do desempenho empresarial</li> <li>• Desempenho organizacional – conceituação e mensuração</li> </ul>	<p><b>Coff (1999)</b>  <b>Kaplan &amp; Norton (2005)</b></p>	<p>Bowman &amp; Ambrosini (2000)  Bowman &amp; Collier (2006)  Friesl &amp; Larty (2013)  Lepak et al. (2007)  Porter (1991)</p> <p>Bowman &amp; Helfat (2001)  Brito &amp; de Vasconcelos (2005)  Brush &amp; Bromiley (1997)  Claver et al. (2002)  Hawawini et al. (2003, 2004, 2005)  Mauri &amp; Michaels (1998)  McGahan &amp; Porter (1997, 1999, 2002)  McNamara (2005)  Nelson (1991)  Roquebert (1996)  Rumelt (1991)  Schmalensee (1985)</p> <p>Bititci et al. (2012)  Carneiro et al. (2007)  Costa (2008)  Mano &amp; Costa (2009)  Miller &amp; Cardinal (1994)  Powell (2001)</p>

<p>...</p>	<p><u>Apresentação Aluno #5 – Execução da estratégia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de planejamento Estratégico</li> <li>• Desafios da execução da estratégia</li> <li>• Estratégia como prática</li> <li>• Micro-fundamentos da estratégia</li> <li>• Tendências de pesquisa em Estratégia</li> </ul>	<p><b>Boyd &amp; Reuning-Elliot (1998)</b></p> <p><b>Hrebiniak (2006)</b></p> <p><b>Vaara &amp; Whittington (2012)</b></p> <p><b>Ramos-Rodríguez, &amp; Ruíz-Navarro (2004)</b></p>	<p>Langley (1995) McIlquham-Schmidt (2010)</p> <p>Okumus (2003) Oliveira et al. (2017) Rumelt (2012)</p> <p>Coraiola et al. (2012) Golsorkhi et al. (2015) Jarzabkowski &amp; Spee (2009) Sminia (2009) Tureta &amp; De Lima (2011) Whittington et al. (2003)</p> <p>Fellin &amp; Foss (2005)</p> <p>Furrer et al. (2008) Herrmann (2005) Hutzschenreuter &amp; Israel (2009) Ketchen et al. (2004) Mellahi &amp; Sminia (2009) Atkinson (2006) Mackay &amp; Zundel (2016)</p>
<p>...</p>	<p><u>Apresentação Aluno #6 – Governança corporativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Agency theory</i> e Governança corporativa</li> <li>• Fusões e aquisições</li> </ul>	<p><b>Barney &amp; Hesterly (2011, cap. 10)</b></p>	<p>Bansal &amp; Song (2017) Daily et al. (2003) Eisenhardt (1989) Freeman et al. (2004) Friedman &amp; Miles (2002) Heracleous (2001) Jensen &amp; Meckling (1976)</p> <p>Ferreira et al. (2014) King et al. (2004) Steigenberger (2016)</p>
<p>...</p>	<p><u>Apresentação Aluno #7 – Riscos na internacionalização</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivações para internacionalização</li> <li>• Obstáculos e riscos da internacionalização</li> <li>• Dimensões de culturas nacionais</li> <li>• Distância psíquica e paradoxo da distância psíquica</li> </ul>	<p><b>Barney &amp; Hesterly (2011, cap. 7)</b></p> <p><b>Brewer &amp; Venaik (2012)</b></p>	<p>Cuervo-Cazurra et al. (2015)</p> <p>Ghemawat (2001) Mariotto (2007, cap.1) Miller (1992)</p> <p>Hofstede (1997, cap.1-5) Shenkar (2001)</p> <p>O’Grady &amp; Lane (1996)</p>

...	<p><u>Apresentação Aluno #8 – Seleção de países e de modos de entrada no exterior</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Critérios de seleção de países</li> <li>• Modos de entrada no exterior</li> </ul>	<p><b>Ozturk et al. (2015)</b> Caso: H. Stern Jewelers in Asia</p> <p><b>Dias et al. (2014)</b> Caso: Natura na Europa</p>	<p>Cavusgil et al. (2004) Cavusgil et al. (2008b)</p> <p>Anderson &amp; Gatignon (1986) Hill et al. (1990)</p>
...	<p><u>Apresentação Aluno #9 – Internacionalização e desempenho</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradigma eclético da produção internacional</li> <li>• Modelo do Processo de Internacionalização de Uppsala</li> <li>• RBV e internacionalização</li> <li>• Configuração e coordenação das operações internacionais</li> <li>• Internacionalização e desempenho organizacional</li> </ul>	<p><b>Porter (1986)</b></p> <p><b>Hennart (2007)</b></p>	<p>Ferreira et al. (2011) Mariotto (2007, p.58-69)</p> <p>Johanson &amp; Vahlne (1977, 1990)</p> <p>Peng (2001)</p> <p>Mariotto (2007, cap. 4)</p> <p>Hennart (2011)</p>
...	<p><u>Apresentação Aluno #10 – Modelos de negócio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de negócio</li> <li>• Previsão vs. controle</li> <li>• <i>Corporate shared value</i></li> <li>• <i>Evidence-Based Management</i></li> </ul>	<p><b>Osterwalder et al. (2005)</b> <b>Casadesus-Masanel, &amp; Ricart (2010)</b> <b>Teece (2010)</b> Caso: Nespresso (Matzler et al., 2013)</p> <p><b>Wiltbank et al. (2006)</b></p> <p><b>Porter &amp; Kramer (2011)</b></p> <p><b>Barends et al. (2014)</b></p>	<p>Baden-Fuller &amp; Morgan (2010) Bart &amp; Baetz (1998) Brem et al. (2016) Chesbrough (2007) de Jong &amp; van Dijk (2015) Klang et al. (2014) Magretta (2002) Massa et al. (2017) Osterwalder &amp; Pigneur (2005, 2010) Richardson (2008) Shafer et al. (2005) Tallman (2014) Zott &amp; Amit (2008)</p> <p>Sarasvathy (2001)</p> <p>Briner et al. (2009) Crane et al. (2014) Porter et al. (2011)</p> <p>Cascio (2007) Pfeffer &amp; Sutton (2006) Rousseau (2006) Rynes et al. (2007)</p>

Atividade final Data-limite: ...	Preparação e Entrega do Trabalho Final (entrega pelo e-class)		
--	--	--	--



## **Temas das apresentações dos alunos**

### Tema #1 – Análise da estrutura da indústria

Considere a indústria e a empresa em que você trabalha e utilize o modelo das cinco forças como ferramenta de análise.

- Para cada uma das cinco forças da estrutura da indústria, indique dois elementos que tendem a tornar esta força mais intensa nessa indústria
- Sugira iniciativas que sua empresa pode tomar para se posicionar melhor em relação aos elementos que aumentam a intensidade de cada uma daquelas forças
- Indique um complementar aos produtos/serviços comercializados pelas empresas dessa indústria
- Identifique duas variáveis do macro-ambiente cuja mudança representaria alto impacto sobre a lucratividade das empresas da sua indústria.
- Sugira iniciativas para a sua empresa aproveitar oportunidades ou se defender de ameaças decorrentes de mudanças nessas variáveis do macro-ambiente

### Tema #2 – Condições de não-imitabilidade

Considere a empresa em que você trabalha

- Identifique uma potencial vantagem competitiva de sua empresa em relação a competidores ou substitutos
- Analise as condições que tornariam fácil (ou, alternativamente, difícil) a imitação dessa vantagem competitiva pelos seus competidores ou sua superação pelos substitutos

### Tema #3 – Posicionamento competitivo

Considere a empresa em que você trabalha.

- Comparando sua empresa com competidores percebidos pelos compradores como semelhantes à sua empresa, identifique atividades em que sua empresa teria custos mais baixos que estes competidores
- Comparando sua empresa com competidores de nível de custos semelhante ao da sua empresa, identifique aspectos em que sua empresa seria percebida como melhor (isto é, diferenciada) pelos compradores
- Avalie se sua empresa está empregando adequadamente estratégias de precificação de forma a capturar retornos financeiros a partir da exploração de suas vantagens de custo (mais baixo) ou de diferenciação

### Tema #4 – Captura de valor

- Identifique dois aspectos em que sua empresa estaria criando “valor” para seus clientes
- Discuta se a estratégia de precificação adotada pela sua empresa lhe permite capturar financeiramente parte substancial do “valor” criado
- Verifique quais outros atores (ex: fornecedores, complementadores, empregados, executivos, concorrentes etc.) podem estar se apropriando de parte do “valor” criado pela sua empresa
- Em particular, verifique se executivos podem ter tomado decisões que os beneficiem (financeiramente ou em termos de prestígio ou de carreira), mas que (i) não criem valor para os clientes ou (ii) não conduzem a apropriação de valor por parte dos acionistas da empresa

### Tema #5 – Execução da estratégia

Considere a empresa em que você trabalha.

- Identifique dois problemas que estejam dificultando a execução da estratégia em sua empresa

- Sugira mecanismos para contornar tais problemas
- Identifique potenciais dificuldades (inclusive resistências internas) na implantação desses mecanismos

#### Tema #6 – Governança corporativa

Considere a empresa em que você trabalha.

- Dentre os diversos aspectos associados a governança corporativa, identifique:
  - Dois aspectos em que sua empresa se destaque favoravelmente
  - Dois aspectos em que sua empresa precisa melhorar
- Sugira mecanismos para contornar tais deficiências de governança na sua empresa
- Identifique potenciais dificuldades (inclusive resistências internas) na implantação desses mecanismos

#### Tema #7 – Riscos na internacionalização

Considere a empresa em que você trabalha.

- Identifique os dois principais motivos que levaram sua empresa a se internacionalizar
- Identifique três tipos de risco em que sua empresa incorre em suas operações internacionais
- Sugira mecanismos para mitigar tais riscos

#### Tema #8 – Seleção de países e de modos de entrada no exterior

Considere a empresa em que você trabalha e considere um país no qual sua empresa tenha feito IDE (investimento direto no exterior) nos últimos três anos.

- Analise criticamente (pontos positivos e negativos) a escolha deste país para expansão internacional
- Analise criticamente (vantagens e riscos) a escolha do modo de entrada neste país

#### Tema #9 – Internacionalização e desempenho organizacional

Considere a empresa em que você trabalha.

- Identifique os dois principais motivos que levaram sua empresa a se internacionalizar
- Analise criticamente o impacto da internacionalização para o desempenho da sua empresa
- Se dependesse de sua decisão, você recomendaria que sua empresa (i) continuasse a expansão internacional, (ii) mantivesse o atual nível de operação internacional, ou (iii) reduzisse suas operações internacionais? Por quê?

#### Tema #10 – Modelos de negócio

Considere a indústria em que sua empresa atua

- Identifique uma empresa nessa indústria que esteja competindo com um modelo de negócio distinto daquele tradicionalmente empregado pelas demais empresas dessa indústria
- Identifique as vantagens e desvantagens deste modelo de negócio
- Identifique um produto ou serviço substituto daquele oferecido pelas empresas de sua indústria e compare o modelo de negócio deste substituto com o modelo de negócio tradicionalmente empregado pelas empresas dessa indústria

## LIVRO-TEXTO

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos*. 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011

## BIBLIOGRAFIA (OBRIGATÓRIA E COMPLEMENTAR)

- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?. *Management Decision*, 44(10), 1441-1460.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2), 156-171.
- Bansal, P., & Song, H.-C. (2017). Similar but not the Same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105–149.
- Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2014). Evidence-based management: the basic principles. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management
- Barney, J. B. (2001a). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Barney, J. B. (2001b). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1989). Asset stocks and sustained competitive advantage: A comment. *Management Science*, 35(12), 1511-1513.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Bart, C., & Baetz, B. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study. *Journal of Management Studies*, 35(6), 823-853.
- Bergh, D. D., Sharp, B. M., Aguinis, H., & Li, M. (2017). Is there a credibility crisis in strategic management research? Evidence on the reproducibility of study findings. *Strategic Organization*, 1-21.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1-15.
- Bowman, C., & Collier, N. (2006). A contingency approach to resource-creation processes. *International Journal of Management Reviews*, 8(4), 191-211.
- Bowman, E. H., & Helfat, C. E. (2001). Does corporate strategy matter?. *Strategic Management Journal*, 22(1), 1-23.
- Boyd, B. K. (1991). Strategic planning and financial performance: a meta-analytic review. *Journal of management studies*, 28(4), 353-374.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Brem, A., Maier, M., & Wimschneider, C. (2016). Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso. *European Journal of Innovation Management*, 19(1), 133-148.

- Brewer, P., & Venaik, S. (2012). On the misuse of national culture dimensions. *International Marketing Review*, 29(6), 673-683.
- Briner, R. B., Denyer, D., & Rousseau, D. M. (2009). Evidence-based management: concept cleanup time?. *The Academy of Management Perspectives*, 23(4), 19-32.
- Brito, L. A. L., & de Vasconcelos, F. C. (2005). Desempenho das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. *Revista de Administração Contemporânea*, 65.
- Brush, T. H., & Bromiley, P. (1997). What does a small corporate effect mean? A variance components simulation of corporate and business effects. *Strategic Management Journal*, 18(10), 825-835.
- Carneiro, J. (2004). Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter: Reflexões sobre as Sutilezas por trás da Simplicidade do Modelo. *Anais do XXVIII EnANPAD (Encontro da ANPAD)*, Curitiba, Paraná, 25-29 set.
- Carneiro, J. M. T., Cavalcanti, M. A. F. D., & Silva, J. F. D. (1997). Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(3), 7-30.
- Carneiro, J. M., Silva, J. D., Rocha, A. D., & Dib, L. D. R. (2007). Building a better measure of business performance. *RAC-Eletrônica*, 1(2), 114-135.
- Cascio, W. F. (2007). Evidence-based management and the marketplace for ideas. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1009-1012.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195-215.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.
- Chew, B. (2000). *The geometry of competition*. Monitor Group.
- Claver, E., Molina, J., & Tarí, J. (2002). Firm and Industry Effects on Firm Profitability:: a Spanish Empirical Analysis. *European Management Journal*, 20(3), 321-328.
- Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization science*, 10(2), 119-133.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Coraiola, D. M., Adamoglu de Oliveira, S., & Gonçalves, S. A. (2012). Se a estratégia é prática, quem são seus praticantes? *Revista Brasileira de Estratégia*, 5(3), 231-242.
- Costa, M. (2008). Um Ano para Esquecer. *Exame*, 21/02/2008.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of “creating shared value”. *California Management Review*, 56(2), 130-153.
- Cuervo-Cazurra, A., Narula, R., & Un, C. A. (2015). Internationalization motives: sell more, buy better, upgrade and escape. *The Multinational Business Review*, 23(1), 25-35.
- Cummings, J. L., & Doh, J. P. (2000). Identifying who matters: mapping key players in multiple environments. *California Management Review*, 42(2), 83-104.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371-382.
- Day, George S. Avaliando Arenas Competitivas: Quem São Seus Competidores? (Tradução de: Assessing Competitive Arenas: Who Are Your Competitors?). In Day, George S., Reibstein, David J. & Gunther, Robert E. (eds.), *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997.
- de Jong, M., & van Dijk, M. (2015). Disrupting beliefs: A new approach to business-model innovation. *McKinsey Quarterly*, July
- Dias, A. C. A. E. M., da Rocha, A. M. C., & da Silva, J. F. (2014). Modos de Entrada no Investimento Direto no Exterior: Um Estudo da Literatura Empírica/Foreign Direct Investment Entry Modes: A Study of the Empirical Literature. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), 416.

- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Dixit, A. K., & Nalebuff, B. (2010). *The art of strategy: A game theorist's guide to success in business & life*. WW Norton & Company.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Felin, T., & Foss, N. J. (2005). Strategic Organization: A field in search of micro-foundations. *Strategic Organization*, 3(4), 441-455
- Ferreira, M. P., Pinto, C., Serra, F., & Filipe, L. (2011). John Dunning's influence in international business/strategy research: a bibliometric study in the strategic management journal. *Journal of Strategic Management Education*, 7(2), 1-24.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., de Almeida, M. I. R., & Reis, N. R. (2014). Mergers & acquisitions research: A bibliometric study of top strategy and international business journals, 1980-2010. *Journal of Business Research*, 67(12), 2550-2558.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". *Organization Science*, 15(3), 364-369.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.
- Friesl, M., & Larty, J. (2013). Replication of routines in organizations: Existing literature and new perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 106-122.
- Frynas, J. G., & Stephens, S. (2015). Political corporate social responsibility: Reviewing theories and setting new agendas. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 483-509.
- Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaja, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1-23.
- Golsorkhi, D.; Rouleau, L.; Seidl, D.; Vaara, E. (2015). Introduction: what is the strategy as practice? In: Golsorkhi, D.; Rouleau, L.; Seidl, D.; Vaara, E. (Eds.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. 2. ed. New York: Cambridge Univ. Press (p. 1-29)
- Hax, A. C., & Wilde II, D. L. (2003). The delta model—a new framework of strategy. *Journal of Strategic Management Education*, 1(1), 1-21.
- Hax, A., & Wilde II, D. (2001). The Delta Model—discovering new sources of profitability in a networked economy. *European Management Journal*, 19(4), 379-391.
- Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2005). Is performance driven by industry-or firm-specific factors? A reply to McNamara, Aime, and Vaaler. *Strategic Management Journal*, 26(11), 1083-1086.
- Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2004). The home country in the age of globalization: how much does it matter for firm performance?. *Journal of World Business*, 39(2), 121-135.
- Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2003). Is performance driven by industry-or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, 24(1), 1-16.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Hennart, J.-F. (2011). A theoretical assessment of the empirical literature on the impact of multinationality on performance. *Global Strategy Journal*, 1: 135-151.
- Hennart, J.-F. (2007). The Theoretical Rationale for a Multinationality-Performance Relationship. *Management International Review*, 47(3):423-452.
- Heracleous, L. (2001). What is the impact of corporate governance on organisational performance?. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3), 165-173.
- Herrmann, P. (2005). Evolution of strategic management: the need for new dominant designs. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 111-130.



- Hill, C. W., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117-128.
- Hogan, J., & Nagle, T. (2005). What is strategic pricing?. *Strategic Pricing Group Insight*, 1-7.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1997). Resource-advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition?. *Journal of Marketing*, 74-82.
- Hutzschenreuter, T., & Israel, S. (2009). A review of empirical research on dynamic competitive strategy. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 421-461.
- Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4).
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 172.
- Ketchen Jr, D. J., Snow, C. C., & Hoover, V. L. (2004). Research on competitive dynamics: Recent accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 30(6), 779-804.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *A Estratégia do Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Campus.
- King, D. R., Dalton, D. R., Daily, C. M., & Covin, J. G. (2004). Meta-analyses of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators. *Strategic Management Journal*, 25(2), 187-200.
- Klang, D., Wallnöfer, M., & Hacklin, F. (2014). The business model paradox: A systematic review and exploration of antecedents. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 454-478.
- Kumar, N. (2006). Strategies to fight low-cost rivals. *Harvard Business Review*, 84(12), 104-12.
- Lamarre, E., & Pergler, M. (2009). Risk: Seeing around the corners. *McKinsey Quarterly*, October, 102-106.
- Langley, A. (1995). Between "paralysis by analysis" and "extinction by instinct". *Sloan Management Review*, 36(3), 63.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194.
- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9-28.
- Lockett, A., O'Shea, R. and Wright, M. (2008). The development of the resource-based view of the firm: reflections from Birger Wernerfelt. *Organization Studies*, 29(8-9), 1125–1411
- Madhok, A., Li, S., & Priem, R. L. (2010). The resource-based view revisited: Comparative firm advantage, willingness-based isolating mechanisms and competitive heterogeneity. *European Management Review*, 7(2), 91-100.
- McIlquham-Schmidt, A. (2010). A meta-analytical review of the relationship between strategic planning and corporate performance. Trabajo de investigación, Aarhus University, Dinamarca.
- Mackay, D., & Zundel, M. (2016). Recovering the Divide: A Review of Strategy and Tactics in Business and Management. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 1-20
- Massa, L., Tucci, C., & Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73–104.

- Mathur, S. S., Mathur, S., & Kenyon, A. (2011). *Creating value: successful business strategies*. Routledge.
- Matzler, K., Bailom, F., Friedrich von den Eichen, S., & Kohler, T. (2013). Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*, 34(2), 30-37.
- Mano, C. & Costa, M. (2009). Um Ano para Ficar na História. *Exame*, 09/07/2009.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (2002). What do we know about variance in accounting profitability?. *Management Science*, 48(7), 834-851.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1999). The persistence of shocks to profitability. *Review of Economics and Statistics*, 81(1), 143-153.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really?. *Strategic Management Journal*, 15-30.
- McIlquham-Schmidt, A. (2010). A meta-analytical review of the relationship between strategic planning and corporate performance. Trabajo de investigación, Aarhus University, Dinamarca.
- Mcnamara, G., Aime, F., & Vaaler, P. M. (2005). Is performance driven by industry-or firm-specific factors? A response to Hawawini, Subramanian, and Verdin. *Strategic Management Journal*, 26(11), 1075-1081.
- Mellahi, K., & Sminia, H. (2009). Guest Editors' Introduction: The frontiers of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 1-7.
- Mintzberg, H. (1988). *Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework*, Advances in Strategic Management, vol.5 JAI Press Greenwich - CT p.1-67, 1988.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Mackay, D., & Zundel, M. (2016). Recovering the Divide: A Review of Strategy and Tactics in Business and Management. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 1-20
- Mariotto, F. (2007). *Estratégia Internacional da Empresa*. In Isabella Vasconcelos; Flávio Vasconcelos; André Mascarenhas (coords.). Coleção Debates em Administração. São Paulo: Thompson.
- Mauri, A. J., & Michaels, M. P. (1998). Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination. *Strategic Management Journal*, 19(3), 211-219.
- Miller, A., & Dess, G. G. (1993). Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585.
- Miller, C. C., Washburn, N. T., & Glick, W. H. (2013). Perspective—The myth of firm performance. *Organization Science*, 24(3), 948-964.
- Nagle, T. T. (1993). Managing price competition. *Marketing Management*, 2(1), 36-45.
- Nagle, T. T., Hogan, J. E., & Zale, J. (2010). *The strategy and tactics of pricing: a guide to growing more profitably*. 5th ed., New York: Routledge.
- Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter?. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 61-74.
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41(9), 871-882.
- Oliveira, C. A., Carneiro, J., & Esteves, F. (2017). Conceptualizing and Measuring the “Strategy Execution” Construct. *Proceedings of the Strategic Management in Latin America conference*, Santiago, Chile, 5-6 Jan 2017.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1).
- Ozturk, A., Joiner, E., & Cavusgil, S. T. (2015). Delineating foreign market potential: A tool for international market selection. *Thunderbird International Business Review*, 57(2), 119-141.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Evidence-based management. *Harvard Business Review*, 84(1), 62.

- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829.
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. *Strategic Change*, 7(2), 101-109.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Lane, N. (2010). Thinking strategically about pricing decisions. *Journal of Business Strategy*, 31(5), 38-48.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Porter, M. E. (1986). Changing patterns of international competition. *California Management Review*, 28(2), 9-40.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press (obs: também podem usadas quaisquer reimpressões do livro)
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1985. New York: Free Press.
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2011). Measuring shared value. How to Unlock Value by Linking Social and Business Results. *Proceedings of the FSG-hosted Shared Value Summit*, Cambridge, MA, June.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 2-17.
- Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9), 875-888.
- Priem, R. L. (2001). "The" business-level RBV: Great wall or Berlin wall?. *Academy of Management Review*, 499-501.
- Priem, R. L., Butler, J. E., & Li, S. (2013). Toward reimagining strategy research: retrospection and prospection on the 2011 AMR decade award article. *Academy of Management Review*, 38(4), 471-489.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001a). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001b). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management Review*, 26(1), 57-66.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pun, K. F., & White, A. S. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 49-71.
- Ramos-Rodríguez, A. R., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004.
- Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5-6), 133-144
- Roquebert, J. A., Phillips, R. L., & Westfall, P. A. (1996). Markets vs. management: What drives profitability?. *Strategic Management Journal*, 653-664.
- Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as "evidence-based management"?. *Academy of Management Review*, 31(2), 256-269.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter?. *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- Rumelt (2012). *Good Strategy / Bad Strategy: The Difference and why it Matters*. New York: Crown Business.



- Rynes, S. L., Giluk, T. L., & Brown, K. G. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal*, 50(5), 987-1008.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much?. *The American Economic Review*, 75(3), 341-351.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.
- Sminia, H. (2009). Process research in strategy formation: Theory, methodology and relevance. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 97-125.
- Steigenberger, N. (2016). The challenge of integration: A review of the M&A integration literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 1-24
- Tallman, S. (2014). Business Models and the Multinational Firm. In *Multidisciplinary Insights from New AIB Fellows* (pp. 115-138). Emerald Group Publishing Limited.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509-533.
- Tureta, C., & De Lima, J. B. (2011). Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(6), 76.
- Tyagi, R. K. (2001). Cost leadership and pricing. *Economics Letters*, 72(2), 189-193.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, 94(4), 54-62.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S. & Sarasvathy, S. D. (2006). What to Do Next? The Case for Non-Predictive Strategy. *Strategic Management Journal*, 27: 981-998.
- Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E., Nahapiet, J., & Rouleau, L. (2003). Taking strategy seriously responsibility and reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*, 12(4), 396-409.
- Yoffie, D. B., & Kwak, M. (2006). With friends like these: the art of managing complementors. *Harvard Business Review*, 84(9), 88-98.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy Of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.

## INFORMAÇÕES SOBRE AS APRESENTAÇÕES EM SALA DE AULA

Um breve roteiro para nortear cada apresentação está disponível no e-class.

A alocação dos alunos a cada um dos temas de apresentação se dará através de (a) designação voluntária por e-mail ao professor ([jorge.carneiro@fgv.br](mailto:jorge.carneiro@fgv.br), assunto DBA) até o dia ..., no regime de “first-come-first-served”; ou (b) aleatoriamente, através do e-class, para os alunos que até ... não tiverem designado seus temas. Para verificar sua alocação, bem como os temas livres e os já designados, consulte o e-class. Cada tema poderá ser apresentado por apenas um aluno, não havendo repetição de temas.

Antes de indicarem o tema de sua preferência, os alunos devem verificar no e-class se algum aluno já foi associado ao tema e, se for esse o caso, devem solicitar um tema ainda disponível.

A designação de aluno a tema se dará por ordem de chegada.

Com relação ao tema que lhe for designado, cada aluno deverá:

1. Antes do início do curso, ler os textos indicados para o seu tema no programa;
2. Preparar uma apresentação de, no máximo, 20 minutos, para a turma, a qual será seguida por debate conduzido pelo aluno;
3. Discorrer brevemente sobre se as leituras respectivas poderão contribuir para seu projeto de tese ou o projeto de algum colega;
4. Preparar um resumo (em *word* ou anotações de *powerpoint*) do seu trabalho para a classe poder usar como material de referência, que deve ser distribuído no dia e hora designados para a respectiva apresentação.

## INFORMAÇÕES SOBRE O RELATÓRIO FINAL

O TRABALHO FINAL INDIVIDUAL deve seguir o roteiro disponibilizado pelo professor no e-class.

Este trabalho deve ser submetido via e-class em Word ou no formato de *bullet points* em Power Point (mas que seja suficientemente claro para que o leitor possa entender o conteúdo sem precisar de apresentação oral).