

DISCIPLINA..... Análise Estratégica
SEMESTRE/ANO..... 1º 2024
CURSO..... PPMD / DPA
CARGA HORÁRIA... 45 horas
PROFESSOR..... Jorge Carneiro
LÍNGUA..... Português

PROGRAMA

DESCRIÇÃO DA DISCIPLINA

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 diversificação de negócios, bem como de internacionalização. Tópicos adicionais (por exemplo, modelos de negócio, previsão vs. controle, *evidence-based management*, gestão ASG (ambiental, social e questões de governança) e valor corporativo compartilhado, estratégia como prática, atenção a riscos corporativos e gestão de crises, entre outros) complementarão a ementa a critério do professor.

A disciplina será desenvolvida em aulas online bem como em um módulo presencial concentrado, exigindo-se dos alunos a prévia de leitura de textos selecionados e a preparação para os seminários a serem realizados em aula.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Objetivos de aprendizagem do DBA	Objetivos de aprendizagem da disciplina	Contribuição
PRIMEIRO OBJETIVO GERAL DE APRENDIZAGEM DO DPA: LIDERAR TRANSFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES		
1-DIAGNÓSTICO. Os egressos serão capazes de realizar diagnósticos cientificamente fundamentados de questões organizacionais complexas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecer e aplicar os principais modelos e ferramentas de planejamento estratégico de acordo com duas importantes correntes da literatura: a Organização Industrial e a Visão Baseada nos Recursos 	● ● ○
2-SOLUÇÃO DE PROBLEMAS. Os egressos serão capazes de encontrar soluções eficazes, eficientes e fundamentadas em evidências para as questões identificadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Repensar criticamente o modelo de negócio das empresas 	● ● ○
3-PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO. Os egressos serão capazes de planejar e implementar com sucesso mudanças organizacionais de alta complexidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber planejar uma mudança estratégica, identificando valor criado e valor apropriado, bem como definindo grupos de interesse, forma de mobilização, etapas e ações de gestão da mudança, e considerando as ‘armadilhas’ da execução estratégica 	● ● ●
SEGUNDO OBJETIVO GERAL DE APRENDIZAGEM DO DPA: PRODUZIR CONHECIMENTO APLICADO		
4-IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES. Os egressos serão capazes de identificar oportunidades e problemas relevantes da realidade organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar-se a analisar criticamente a estratégia competitiva e o processo de planejamento estratégico, indicando soluções para melhoria ▪ Mensurar o desempenho organizacional como um fenômeno multidimensional 	● ● ○
5-RIGOR TEÓRICO E METODOLÓGICO. Os egressos serão capazes de conduzir pesquisa com rigor teórico e metodológico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar, na literatura científica, modelos e abordagens de estratégia, sintetizando-as e/ou preparando <i>frameworks</i> com potencial aplicação prática 	● ○ ○

<p>6-CONEXÃO COM A PRÁTICA. Os egressos serão capazes de fazer a conexão com a prática, aplicando modelos teóricos à solução de questões gerenciais</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entender as barreiras à execução da estratégia e aplicar formas de contorná-las ▪ Confeccionar um relatório gerencial sobre proposta de solução de um problema real enfrentado por uma empresa ou escrever um ensaio reflexivo sugerindo a aplicação prática de determinados conceitos de planejamento estratégico 	<p>● ● ●</p>
<p>7-THOUGHT LEADER. Os egressos serão capazes de preparar textos relevantes e publicá-los em revistas especializadas e periódicos locais e estrangeiros qualificados, orientados para praticantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparar um texto de análise estratégica de uma empresa ou setor, com propostas para aumento da competitividade, visando publicação em um blog ou veículo de imprensa de negócios 	<p>● ○ ○</p>

Mais informações sobre o DPA podem ser encontradas em: <https://eaesp.fgv.br/cursos/doutorado-profissional-administracao-dpa>.

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Objetivos de desenvolvimento sustentável	Objetivos de aprendizagem da disciplina	Atividades previstas
<p>8. TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO</p> <p>Promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos</p>	<p>Incorporar explicitamente os ODS 8, 9, 12, 13 e, eventualmente, outros, nas análises de setores e empresas feitas em aula e no trabalho final da disciplina</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Discussão sobre criação e captura de valor, e sobre classes de medida de desempenho organizacional, considerando os ODS 8 e 9 • Discussão sobre inovação em modelos de negócio, considerando desafios e dilemas relacionados aos ODS 8, 9 e 12 • Discussão de casos de ensino (Natura & Co e Nestlé Philippines) focando o alinhamento entre crescimento e desenvolvimento sustentável, considerando os ODS 8 e 12 • Discussão de um texto científico sobre estratégia e sustentabilidade • Apresentação de um executivo convidado narrando o caso de sua empresa, com foco na mudança do modelo de negócio buscando adesão ao princípio de desenvolvimento sustentável
<p>9. INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA</p> <p>Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação</p>		
<p>12. ASSEGURAR PADRÕES DE PRODUÇÃO E DE CONSUMO SUSTENTÁVEIS</p> <p>Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis</p>		
<p>13. AÇÃO CONTRA A MUDANÇA GLOBAL DO CLIMA</p> <p>Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos</p>		

METODOLOGIA PEDAGÓGICA

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

CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO

A avaliação na disciplina será baseada em três componentes:

- Participação ativa nas discussões e debates em sala de aula (30%)
- Condução das apresentações, em sala de aula, sobre os temas designados ao aluno (20%)
- 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 aluno deverá disponibilizar para o professor e os colegas um arquivo PowerPoint com a sua apresentação.

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 a própria organização em que o aluno trabalha poderia vir a se beneficiar de potencial aplicação futura dos conceitos associados a esse tema.

Preferencialmente, o relatório deve ser apresentado no formato de *bullet points* em PowerPoint, como se fosse destinado a uma apresentação para o corpo diretivo da empresa ou o conselho de administração. Alternativamente, o relatório poderá ser apresentado em formato Word, entre 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.

MINI-CV DO PROFESSOR

Jorge Carneiro é Doutor em Administração de Empresas pelo Coppead/UFRJ, Mestre em Administração de Empresas pelo IAG/PUC-Rio e bacharel em Engenharia Eletrônica pela PUC-Rio. Professor Associado de Estratégia e Negócios Internacionais da FGV EAESP e coordenador acadêmico do OneMBA - *Global Executive MBA*. Antes de ingressar na FGV, Carneiro foi professor adjunto, assistente e associado na PUC-Rio (1998-2016), onde também atuou como coordenador acadêmico (2008-2016) do MBA em Management.

Carneiro é presidente da AIB-LAC (*Academy of International Business, Latin America and the Caribbean chapter*) e serviu como membro do *board* da EIBA (*European International Business Academy, 2011-2016*) e membro do comitê executivo do BALAS (*Business Association of Latin American Studies, 2009-2014*), bem como coordenador da divisão de Estratégia em Organizações da ANPAD (2015-2017).

Carneiro é membro do comitê estratégico de governança corporativa da Amcham e membro da comissão temática de estratégia do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa).

Carneiro é editor-chefe da RAE (*Revista de Administração e Empresas*) e serviu como Editor-chefe da *Brazilian Administration Review* (2010-2015) e co-editor convidado de cinco edições especiais sobre a América Latina publicadas pelo *Journal of Business Research* e de uma edição especial sobre a América Latina publicada pela *Multinational Business Review*. É também editor associado dos periódicos científicos *International Business Review*, *Multinational Business Review*, e membro do comitê de política editorial dos periódicos *Brazilian Administration Review* e *Management Research*.

Os interesses de pesquisa de Carneiro se concentram nos aspectos comportamentais do planejamento estratégico e sua execução, internacionalização de empresas de países emergentes e impacto social das multinacionais. Carneiro publicou mais de 50 artigos e capítulos de livros, foi co-autor de um livro e co-editou um livro. Sua pesquisa foi publicada em *International Business Review*, *Journal of Business Research*, *Multinational Business Review*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *Management Decision*, *International Journal of Educational Management*, *Journal of Retail & Distribution Management*, *Journal of Business and Industrial Marketing*, *Latin American Business Review*, *Brazilian Administration Review*, *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, entre outros periódicos científicos. A tese de doutorado de Carneiro recebeu o Prêmio 2008 do Ministério da Educação do Brasil como melhor tese de doutorado em Administração de Empresas. Antes de abraçar a carreira acadêmica, Carneiro acumulou ampla experiência profissional na indústria de petróleo & gás e em empresas digitais, tendo atuado em desenvolvimento de serviços de TI, planejamento estratégico e avaliação de investimentos. Carneiro tem ministrado cursos de curta duração em escolas de negócios da América Latina - INCAE (Costa Rica) e ESAN (Peru) – bem como da Europa (Toulouse Business School, na França e na Espanha).

e-mail: jorge.carneiro@fgv.br

plataforma Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3619997420728528>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=eNEelgwAAAAJ>

AULA-A-AULA

Datas	Atividades-base	Leituras Obrigatórias	Leituras complementares <i>(fortemente sugeridas para os alunos que vão apresentar o respectivo tópico em sala de aula)</i>
10 janeiro a 21 janeiro	Leituras obrigatórias assinaladas no programa.		
Sessão 1 22/janeiro (2ª feira), 19h às 21h30 online	<p><u>Apresentação Tema #1 – Análise da estrutura da indústria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Análise do ambiente externo <ul style="list-style-type: none"> Estrutura da indústria Macro-ambiente <p>• Complementadores</p> <p><u>Apresentação Tema #2 – Coopetição e o Dilema do Prisioneiro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Coopetição e o dilema do prisioneiro 	<p>Barney & Hesterly (2017, cap. 2)</p> <p>Porter (2008)</p> <p>Yoffie & Kwak (2006)</p> <p>Bengtsson & Kock (2014)</p>	<p>Cummings & Doh (2000) Day (1997) Eggers & Kaplan (2013) Hax & Wilde (2001, 2003) Ho (2014) Lamarre & Pergler (2009) Pickton & Wright (1998) Porter (1980)</p> <p>Argyres et al. (2015) Brandenburger & Nalebuff (1995) Brandenburger & Nalebuff, 1996) Chen (2008) Dixit & Nalebuff (2010, cap.3) Gernsheimer et a. (2021)</p>

<p>Sessão 2 24 janeiro (4ª feira), 19h às 21h30 online</p>	<p><u>Apresentação Tema #3 – Condições de não-imitabilidade</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Visão baseada nos recursos (VBR) e o modelo VRIO <p><u>Apresentação Tema #4 – Competências dinâmicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Competências dinâmicas 	<p>Barney & Hesterly (2017, cap. 3) Priem & Butler (2001a)</p> <p>Teece et al. (1997)</p>	<p>Alvarez & Busenitz (2001) Barney (1989, 1991, 2001a, 2001b) Barney et al. (2001) Collis & Montgomery (2008) Conner (1991) Dierickx & Cool (1989) Helfat et al. (2023) Hunt & Morgan (1997) Lockett & Thompson (2001) Madhok & Priem (2010) Peteraf (1993) Priem (2001) Priem & Butler (2001b) Priem et al. (2013) Wernerfelt (1984)</p> <p>Cohen & Levinthal (1990) Helfat & Peteraf (2003) Wang & Ahmed (2007) Wilden et al. (2016) Zahra & George (2002) Zollo & Winter (2002)</p>
---	---	--	---

<p>Sessão 4 19/fevereiro (2ª feira), 14h às 17h presencial</p>	<p><u>Apresentação Tema #6 – Posicionamento competitivo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégias competitivas – Liderança em custo • Estratégias competitivas – Diferenciação 	<p>Barney & Hesterly (2017, cap. 4)</p> <p>Barney & Hesterly (2017, cap. 5)</p>	<p>Carneiro et al. (1997) Kumar (2006) Porter (1985, cap. 3)</p> <p>Kiron & Schrage (2019) Miller & Dess (1993) Mintzberg (1988) Porter (1985, cap. 4 e 7)</p>
<p>Sessão 5 20/fevereiro (3ª feira), 9h às 13h presencial</p>	<p><u>Apresentação Tema #7 – Posicionamento competitivo e precificação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento competitivo • Decisões de precificação para explorar vantagens de custo e de diferenciação 	<p>Chew (2000)</p> <p>Hinterhuber (2008)</p> <p>Hogan & Nagle (2005)</p>	<p>Kim & Mauborgne (2005b) Kim & Mauborgne (2005a, cap. 3, 4 e 5)</p> <p>Krämer et al. (2016) Mathur & Kenyon (2001, cap. 5-6) Mohammed (2023) Nagle (1993) Nagle et al. (2010, cap. 1, 2 e 9) Piercy et al. (2010) Tyagi (2011)</p>

<p>Sessão 6 20/fevereiro (3ª feira), 14h às 17h presencial</p>	<p><u>Apresentação Tema #8 – Captura de valor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de valor e captura de valor <p>• Megatendências e implicações para a estratégia</p> <p><u>Apresentação Tema #9 – Gestão de crises</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de crises 	<p>Coff (1999) Lieberman et al. (2018) <i>Case: Nestlé Philippines – Going plastic neutral</i></p> <p>Angus & Evans (2020)</p> <p>Wenzel et al. (2020)</p>	<p>Asmussen et al. (2020) Barney (2018) Bowman & Ambrosini (2000) Bowman & Collier (2006) Brandenburger & Stuart (1996) Fischer & Sojer (2015) Garcia-Castro & Aguilera (2014) Kohler (2015) Lepak et al. (2007) Molloy & Barney (2015) Nickerson et al. (2007) Porter (1991) Powell (2001) Priem (2007) Priem et al. (2022) Ryall (2003) Stoelhorst (2021) Zenger & Folkman (2017) Zollo et al. (2018)</p> <p>Muñoz & Cohen (2018)</p> <p>Coombs & Laufer (2018) Frykmer et al. (2018) Kalavar & Mysore (2017) Lee et al. (2019) Ojomo & Alton (2020) Scoblic (2020)</p>
---	--	--	---

<p>Sessão 7 21/fevereiro (4ª feira), 9h às 13h presencial</p>	<p><u>Apresentação Tema #10 – O ambiental e o social no plano estratégico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ASG / ESG – Questões ambientais e sociais • Objetivos de desenvolvimento sustentável • <i>Corporate shared value</i> 	<p>Amis et al. (2020) Montiel et al. (2020) <i>Case: Natura & Co: Sustainability at scale</i></p> <p>Montiel et al. (2021)</p> <p>Porter & Kramer (2011)</p>	<p>Azevedo-Rezende & Carneiro (2021) Bansal & Song (2017) Barney (2018) Nardi et al. (2021)</p> <p>Van Zanten & Van Tulder (2018)</p> <p>Crane et al. (2014) Porter et al. (2011) Sinkovics et al. (2014)</p>
--	--	--	---

<p>Sessão 8 21/fevereiro (4ª feira), 14h às 17h presencial</p>	<p><u>Apresentação Tema #11 – Governança corporativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Agency theory</i> <p>• ASG / ESG – Questões de governança corporativa</p> <p><u>Apresentação Tema #12 – Atenção a riscos corporativos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Atenção a riscos corporativos 	<p>Jensen & Meckling (1976)</p> <p>Alshareef & Sandhu (2015)</p> <p>Saito & Silveira (2008)</p> <p>Miller & Waller (2003)</p> <p>Ocasio (1997)</p>	<p>Daily et al. (2003) Eisenhardt (1989) Feldman & Montgomery (2015) Freeman et al. (2004) Friedman & Miles (2002) Heracleous (2001)</p> <p>Concannon, Nordberg (2017) <i>Exame</i> (2021) Hambrick et al. (2015) IBGC (2021, 2023) Silveira (2020) Videos curtos no YouTube: O que é cegueira ética? https://youtu.be/p8YRzcBy3wo Como evitar a cegueira ética nas empresas? https://youtu.be/6yEaJQMpw2Q Como medir a cultura ética de uma empresa? https://youtu.be/RliRIVieBsw Por que precisamos de mais ética (e menos compliance) nas empresas? https://youtu.be/-mjHEJe1CYg Uma Visão de Futuro para a Governança Corporativa e Gestão no Século XXI: https://youtu.be/8h9RufQWuW4 Empresas resilientes: sucesso no mundo pós-Covid-19: https://youtu.be/vdt4xk3QR1c</p> <p>Bromiley et al. (2015) Kaplan & Mikes (2012) Miller & Reuer (1996) Ocasio (2011)</p>
---	---	---	--

<p>Sessão 9 22/fevereiro (5ª feira), 9h às 13h presencial</p>	<p><u>Apresentação Tema</u> #13 – <u>Processo de</u> <u>planejamento</u> <u>estratégico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Processo e conteúdo de planejamento estratégico • Open(ing) Strategy • <i>Evidence-Based Management</i> • Previsão vs. controle 	<p>Boyd & Reuning-Elliott (1998) Langley (1995) Sibony et al. (2017)</p> <p>Adobor (2019)</p> <p>Barends et al. (2014)</p> <p>Wiltbank et al. (2006)</p>	<p>Baer et al. (2013) Bardolet et al. (2011) Binder & Watkins (2004) Collis & Rukstad (2008) Dutton & Ashford (1993) Gilbert (2005) Hopkins et al. (2013) Kahneman (2003a, 2003b) Kenny (2018) McIlquham-Schmidt (2010) Meissner & Wulf (2020) Mintzberg & Waters (1985) Prahalad & Bettis (1986) Rothman et al. (2017) Rumelt (2011) Satdler & Reeves (2023) Tversky & Kahneman (1974) Vermeulen & Sivanathan (2017) Zollo et al. (2018)</p> <p>Hautz et al. (2017) Saile et al. (2017) Tavakoli et al. (2017) Whittington, R. (2019)</p> <p>Briner et al. (2009) Cascio (2007) Pfeffer & Sutton (2006) Rousseau (2006) Rynes et al. (2007)</p> <p>Courtney et al. (1997) Kuechle et al. (2016) Reeves et al. (2012) Sarasvathy (2001)</p>
--	---	--	---

<p>Sessão 10 22/fevereiro (5ª feira), 14h às 17h presencial</p>	<p><u>Apresentação Tema #14 – Execução da estratégia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Desafios da execução da estratégia <p><u>Apresentação Tema #15 – Estratégia como prática</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Estratégia como prática <ul style="list-style-type: none"> Micro-fundamentos da estratégia 	<p>Hrebiniak (2006) Powell (2017)</p> <p>Balogun (2006) Vaara & Whittington (2012)</p>	<p>Atkinson (2006) Beer & Eisenstat (2000) Bower & Gilbert (2007) Carneiro & Perini (2021) Gagné (2018) Gilbert (2005) Helfat (2022) Kim & Mauborgne (2005, cap. 7, 8 e 9) Lawrence (1989) MacLennan (2011, cap. 4 e 5) Ocasio & Joseph (2018) Okumus (2003) Oliveira et al. (2019) Pedersen et al. (2024) Powell et al. (2011) Sull (2007) Weiser et al. (2020) Weisz & Vassolo (2022)</p> <p>Gond et al. (2017) Jarzabkowski & Spee (2009) Kohtamäki et al. (2022) Mirabeau & Maguire (2014) Whittington et al. (2003)</p> <p>Fellin & Foss (2005) Foss (2011)</p>

<p>Sessão 11 23/fevereiro (6ª feira), 9h às 13h presencial</p>	<p><u>Apresentação Tema</u> <u>#17 – Riscos na</u> <u>internacionalização</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivações para internacionalização • Obstáculos e riscos da internacionalização • Dimensões de culturas nacionais • Distância psíquica e paradoxo da distância psíquica 	<p>Cuervo- Cazurra et al. (2015)</p> <p>Barney & Hesterly (2017, cap. 15)</p> <p>Brewer & Venaik (2012)</p>	<p>Contractor (2012)</p> <p>Ghemawat (2001) Miller (1992)</p> <p>Hofstede (1997, cap.1-5) Shenkar (2001) Shenkar et al. (2022)</p> <p>O’Grady & Lane (1996)</p>
---	---	--	---

<p>Sessão 12 23/fevereiro (6ª feira) 14h às 17h presencial</p>	<p><u>Apresentação Tema #18 – Seleção de países e de modos de entrada no exterior</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Critérios de seleção de países • Modos de entrada no exterior <p><u>Apresentação Tema #19 – Internacionalização e desempenho</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Paradigma eclético da produção internacional • Modelo do Processo de Internacionalização de Uppsala • RBV e internacionalização • Configuração e coordenação das operações internacionais • Internacionalização e desempenho organizacional 	<p>Ozturk et al. (2015)</p> <p>Brouthers (2002)</p> <p>Dunning (1988)</p> <p>Johanson & Vahlne (1977)</p> <p>Vahlne & Johanson (2020)</p> <p>Porter (1986)</p> <p>Hennart (2007)</p>	<p>Cavusgil et al. (2004)</p> <p>Anderson & Gatignon (1986) Brouthers (2013) Hill et al. (1990)</p> <p>Barney et al. (2023) Buckley et al. (2023) Forsgren & Holm (2022)</p> <p>Johanson & Vahlne (1990, 2009, 2011) Vahlne & Johanson (2013, 2017)</p> <p>Peng (2001) Verbeke (2022)</p> <p>Abdi & Aulakh (2018) Hennart (2011) Lee & Makhija (2009) Nguyen & Kim (2020) Pedersen & Tallman (2023) Pisani et al. (2020)</p>
---	---	---	--

<p>Sessão 13 28/fevereiro (4ª feira) 19h às 21h30 online</p>	<p><u>Apresentação Tema</u> #16 – Diversificação de negócios</p> <p>Diversificação de negócios</p> <p>Integração vertical</p>	<p>Barney & Hesterly (2017, cap. 11)</p> <p>Reed & Luffman (1986)</p> <p>Harrigan (1984)</p>	<p>Grant (!888) Porter (1987) Purkayastha et al. (2012)</p> <p>Mahoney (1992)</p>
<p>Sessão 14 04/março (2ª feira) 19h às 21h30 online</p>	<p>• Componentes da variância do desempenho empresarial</p> <p><u>Apresentação Tema</u> #20 – Desempenho organizacional</p> <p>• Desempenho organizacional – conceituação e mensuração</p>	<p>Brito & de Vasconcelos (2005)</p> <p>Rumelt (1991)</p> <p>Kaplan & Norton (2005)</p> <p>Pun & White (2005)</p>	<p>Bowman & Helfat (2001) Brush & Bromiley (1997) Claver et al. (2002) Hawawini et al. (2003, 2004, 2005) Mauri & Michaels (1998) McGahan & Porter (1997, 1999, 2002) McNamara (2005) Nelson (1991) Roquebert (1996) Schmalensee (1985)</p> <p>Bititci et al. (2012) Carneiro et al. (2007) Carneiro (2018) Costa (2008) Hartman (2000) Itner et al. (2003) Mano & Costa (2009) Miller et al. (2013) Souder et al. (2023)</p>

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 – Coopetição e o Dilema do Prisioneiro

- Identifique as tensões que as empresas enfrentam quando decidem (precisam?) cooperar com concorrentes
- Quais as vantagens? Quais os riscos?

Tema #3 – 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 #4 – Competências dinâmicas

- Sua empresa possui competências dinâmicas?
- Como sua empresa pode estabelecer processos que favoreçam o desenvolvimento de competências dinâmicas? Seriam necessárias (meta-)competências dinâmicas para desenvolver competências dinâmicas?

Tema #5 – 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

Tema #6 – 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 #7 – Posicionamento competitivo e precificação

- Se uma empresa tiver custos mais baixos que seus concorrentes, ela deve cobrar um preço mais baixo por seu produto/serviço?
- Se uma empresa oferecer ao mercado um produto/serviço diferenciado, ela deve cobrar um preço mais alto?

Tema #8 – 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 #9 – Gestão de crises

Considere uma crise estratégica que a sua empresa tenha enfrentado (nota: pode ser a crise derivada da pandemia do Covid ou outra crise) e reflita sobre a forma como a empresa lidou com esta crise bem como sobre as lições aprendidas em termos de:

- (re)posicionamento estratégico
- Gestão do curto prazo + preparação para o longo prazo
- Motivação e engajamento das pessoas
- Cooperação com concorrentes ou outros atores

Tema #10 – O ambiental e o social no plano estratégico

- Quais aspectos/objetivos sociais e/ou ambientais sua empresa leva em conta ao formular seu plano estratégico?
- Como tais aspectos/objetivos são monitorados?

- Como sua empresa engaja seus colaboradores internos e outros atores externos em um propósito genuíno de impacto para a sociedade ao invés de uma ação meramente cerimonial ou protocolar?
- Quais as dificuldades (internas ou externas) enfrentadas para a implantação de tal postura?

Tema #11 – 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 #12 – Gestão de riscos corporativos

- Quais os processos empregados por sua empresa para identificar os principais riscos corporativos e incorporar a gestão dos mesmos ao seu processo de formulação e acompanhamento do plano estratégico?
- A atual estratégia de sua empresa é robusta para lidar com tais riscos?
- Quais as dificuldades enfrentadas pela empresa para implementar o processo de identificação, mitigação e monitoramento de riscos?
- Você poderia indicar uma empresa de seu setor que se destaque pela boa gestão dos riscos corporativos?

Tema #13 – Processo de planejamento estratégico

- Descreva brevemente qual o processo empregado por sua empresa para formular/revisar o plano estratégico
- Quais informações são coletadas (ex: ambiente externo, ambiente interno, concorrentes, ...)
- Quais níveis hierárquicos são envolvidos?
- O processo de discussão e decisão parece racional ou emocional?
- Como as divergências de opinião são tratadas?
- Sua empresa parece orientada ao mercado (*market-driven*) ou parece orientar o mercado (*driving the market*)?

Tema #14 – 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 #15 – Estratégia como prática

- Como as pessoas, na sua empresa, se envolvem e se comportam com relação aos processos de formulação da estratégia e de execução da estratégia?
- Você percebe processos manipulativos, jogos de poder e de sedução, “tramas” e costuras políticas etc.?
- Os processos de planejamento e de execução da estratégica em sua empresa são predominantemente analíticos e racionais ou são carregados de emoções, vaidades, traços de personalidades e histórias pessoais?

Tema #16 – Diversificação de negócios

Apresente os diversos negócios (e geografias) em que sua empresa atua e discuta:

- Vantagens de atuação nestes múltiplos negócios / geografias
- Desvantagens ou dificuldades de coordenação dos múltiplos negócios

Tema #17 – 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 #18 – 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 #19 – 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 #20– Desempenho organizacional

- Identifique os critérios pelos quais sua empresa avalia seu desempenho organizacional.
- Sugira aprimoramentos à sistemática (critérios) de avaliação de desempenho e ao processo de coleta e análise dos indicadores de desempenho.
- Sua empresa estabelece uma relação entre desempenho (resultados) e avaliação de funcionários/executivos bem como sua premiação?
- Na prática, sua empresa pratica “shared value”?

INFORMAÇÕES SOBRE AS APRESENTAÇÕES EM SALA DE AULA

Um breve roteiro para nortear cada apresentação é apresentado mais adiante, após a programação aula-a-aula da disciplina.

A alocação dos alunos a cada um dos temas de apresentação se dará através de articulação entre os alunos e posterior designação por parte do professor. Os alunos preencher uma planilha compartilhada via Google Sheet, até o dia 10/janeiro, indicando a escolha de tema de cada um (nota: quem escolher primeiro tem preferência). O professor informará, até 15/janeiro, qual tema será de responsabilidade de cada aluno – e comunicará sua decisão via e-class. Cada tema poderá ser apresentado por apenas um aluno (salvo exceções explícitas determinadas pelo professor), não havendo repetição de temas.

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 ser submetido via e-class em 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) ou, alternativamente, em formato Word.

LIVRO-TEXTO

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos*. 5ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017 (obs.: edições anteriores do livro também podem ser utilizadas, bem como edições (anteriores ou mais recentes) disponíveis no original em inglês)
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. 6th edition. Pearson.

BIBLIOGRAFIA (OBRIGATÓRIA E COMPLEMENTAR)

- Abdi, M., & Aulakh, P. S. (2018). Internationalization and performance: Degree, duration, and scale of operations. *Journal of International Business Studies*, 49(7), 832-857.
- Adobor, H. (2019). Opening up strategy formulation: Benefits, risks, and some suggestions. *Business Horizons*, 62(3), 383-393
- Alshareef, M. N. Z., & Sandhu, K. (2015). Adoption of corporate social responsibility: Board competencies and roles. *International Journal of Business and Management*, 10(6), 75.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775.
- Amis, J., Barney, J., Mahoney, J. T., & Wang, H. (2020). From the editors—Why we need a theory of stakeholder governance—And why this is a hard problem. *Academy of Management Review*, 45(3), 499-503.
- Atluri, V., Dietz, M., & Henke, N. (2017). Competing in a world of sectors without borders. *McKinsey Quarterly*, 54, 1-14
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.
- Angus & Evans (2020). Coronavirus: Implications on Megatrends. *Euromonitor International*, May 2020.
- Asmussen, C. G., Foss, K., Foss, N. J., & Klein, P. G. (2020). Economizing and strategizing: How coalitions and transaction costs shape value creation and appropriation. *Strategic Management Journal*, 1-22.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
- Argyres, N., Bigelow, L., & Nickerson, J. A. (2015). Dominant designs, innovation shocks, and the follower's dilemma. *Strategic Management Journal*, 36(2), 216-234.
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?. *Management Decision*, 44(10), 1441-1460.
- Azevedo-Rezende, L. & Carneiro, J. (2021). Responsabilidade Social Corporativa e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: O Papel dos Conselhos. In Yoshida, C., Vianna, M., & Kishi, S. (cords.), ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS. ABRAMPA, pp.24-41
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2), 156-171.
- Balogun, J. (2006). Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), 29-49.
- 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.
- Bardolet, D., Fox, C. R., & Lovallo, D. (2011). Corporate capital allocation: A behavioral perspective. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1465-1483.
- Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2014). Evidence-based management: the basic principles. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management
- Barney, J. B. (2018). Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. *Strategic Management Journal*, 39(13), 3305-3325.
- 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. B., Arikan, A. M., & Arikan, I. (2023). Does IB need a strategic theory of the firm?. *Journal of International Business Studies*, 1-10.
- 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.
- Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal*, 34(2), 197-214.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial marketing management*, 43(2), 180-188
- 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.
- Bigdeli, A. Z., Kapoor, K., Schroeder, A., & Omidvar, O. (2021). Exploring the root causes of servitization challenges: an organisational boundary perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(5), 547-573.
- Binder, J. & Watkins, M. (2004). To Solve a Tough Problem, Reframe It. *Harvard Business Review*, January–February, 80-89.
- 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.
- Boyd, B. K., & Reuning-Elliott, E. (1998). A measurement model of strategic planning. *Strategic management journal*, 181-192.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1995). *The right game: Use game theory to shape strategy*. Harvard Business Review, Jul-Aug, 57-71.
- Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5-24.

- 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.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265-276.
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2): 203-221.
- 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.
- Buckley, P. J., Luise, C., & Voss, H. (2023). A Coasean approach to strategies of ownership and control: A commentary on Forsgren and Holm's (2021) "Controlling without owning—owning without controlling". *Journal of International Business Studies*, 54(6), 1115-1120.
- Bughin, J., LaBerge, L., & Mellbye, A. (2017). The case for digital reinvention. *McKinsey Quarterly*, Feb 2017.
- Carneiro, J. (2018). Conceituação e Mensuração do Desempenho Organizacional de Empresas Estatais. *Boletim de Análise Político-Institucional*, v.15, jul-dez, p.89-98.
- 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., & Perini, L. (2021). Pontos nevrálgicos da estratégia. *GV-EXECUTIVO*, 20(4), 34-36.
- Carneiro, J., Silva, J. F., Rocha, A., & Dib, L. (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.
- Cavusgil, S. T., Kiyak, T., & Yeniyurt, S. (2004). Complementary approaches to preliminary foreign market opportunity assessment: Country clustering and country ranking. *Industrial Marketing Management*, 33(7), 607-617.
- Chen, M.J. (2008). Reconceptualizing the competition-cooperation relationship; a transparadox perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17: 288-304.
- 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.
- Christensen, C. M., Bartman, T., & Van Bever, D. (2016). The hard truth about business model innovation. *Sloan Management Review*, 58(1), 31-40.
- Christensen, C. M., Ojomo, E., & Dillon, K. (2019). Cracking Frontier Markets. *Harvard Business Review*, 97(1), Jan-Feb, p.90-101.

- 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.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on resources. *Harvard business review*, 86(7/8), 140.
- Concannon, M., & Nordberg, D. (2018). Boards strategizing in liminal spaces: Process and practice, formal and informal. *European Management Journal*, 36(1), 71-82.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?, *Journal of Management*, 17(1):121-154.
- Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018). Global crisis management—current research and future directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199-203.
- Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, 75(6), 67-79.
- 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.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, Spring, 1-31.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397-428

- Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities: A multi-level perspective. *Academy of Management Annals*, 7(1), 295-340.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Exame (2021). 7 perguntas sobre ESG que todo conselheiro deve fazer nas empresas. Disponível em: <https://invest.exame.com/esg/7-perguntas-sobre-esg-que-todo-conselheiro-deve-fazer-nas-empresas>. Acesso em 26.12.2021.
- Feldman, E. R., & Montgomery, C. A. (2015). Are incentives without expertise sufficient? Evidence from Fortune 500 firms. *Strategic Management Journal*, 36(1), 113-122.
- 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.
- Fischer, T., & Sojer, M. (2015). On the relationship of value creation and value capture: An empirical analysis. *Journal of General Management*, 41(2), 79-106.
- Forsgren, M., & Holm, U. (2021). Controlling without owning—owning without controlling: A critical note on two extensions of internalization theory. *Journal of International Business Studies*, 53(8), 1734-1746.
- Foss, N. J. (2011). Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management*, 37(5), 1413-1428.
- Foss, N. J., Schmidt, J., & Teece, D. J. (2023). Ecosystem leadership as a dynamic capability. Long range planning, 56(1),
- 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.
- Frykmer, T., Uhr, C., & Tehler, H. (2018). On collective improvisation in crisis management—A scoping study analysis. *Safety Science*, 110, 100-109.
- 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.
- Gagné, M. (2018). From strategy to action: transforming organizational goals into organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 20, S83-S104.
- Garcia-Castro, R., & Aguilera, R. V. (2015). Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. *Strategic Management Journal*, 36(1), 137-147.
- Gernsheimer, O., Kanbach, D. K., and Gast, J. (2021), Coopetition research: A systematic literature review on recent accomplishments and trajectories, *Industrial Marketing Management*, 96, 113-134.

- Gilbert, C. G., (2005). Unbundling the Structure of Inertia: Resource versus Routine Rigidity. *The Academy of Management Journal*, 48(5), 741-763.
- Gond, J.-P., Cabantous, L., & Krikorian, F. (2017). How do things become strategic? “Strategifying” corporate social responsibility. *Strategic Organization*, 16(3), 241–272.
- Grant, R. M. (1988). On ‘dominant logic’, relatedness and the link between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 9(6), 639-642.
- Grossman, R. (2016). The industries that are being disrupted the most by digital. *Harvard Business Review*, 94(3), 2-5.
- Hambrick, D. C., Misangyi, V. F., & Park, C. A. (2015). The quad model for identifying a corporate director’s potential for effective monitoring: Toward a new theory of board sufficiency. *Academy of Management Review*, 40(3), 323-344.
- Harrigan, K. R. (1984). Formulating vertical integration strategies. *Academy of management review*, 9(4), 638-652.
- Hartman, J. C. (2000). On the equivalence of net present value and market value added as measures of a project's economic worth. *The Engineering Economist*, 45(2), 158-165.
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298-309.
- 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. (2022). Strategic Transformation and the Problem of Inertia. *Strategic Management Review*, 3(2), 325-337.
- Helfat, C. E., Kaul, A., Ketchen Jr, D. J., Barney, J. B., Chatain, O., & Singh, H. (2023). Renewing the resource-based view: New contexts, new concepts, and new methods. *Strategic Management Journal*, 44(6), 1357-1390.
- 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.
- Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: why companies resist. *Journal of Business Strategy*, 29(4):41-50.
- Ho, J. K. K. (2014). Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. *European Academic Research*, 2(5), 6478-6492.
- Hogan, J., & Nagle, T. (2005). What is strategic pricing?. *Strategic Pricing Group Insight*, 1-7.
- Hopkins, W. E., Mallete, P., & Hopkins, S. A. (2013). Proposed Factors Influencing Strategic Inertia/Strategic Renewal in Organizations. *Academy of Strategic Management Journal*, 12(2), 77-94.
- 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*, 61(4), 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.
- IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) (2023). *O Papel do Conselho no Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras*. IBGC.
- IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) (2021). *O Pensar Estratégico nas Organizações e o Papel de seus Órgãos de Governança*. IBGC.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. W. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review*, 78(3), 725-758.
- Jacobides, M., Van Alstyne, M. & Sundararajan, A. (2019). Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy. Presentation delivered at the World Economic Forum.
- 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. (2011). Markets as networks: implications for strategy-making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 484-491.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- 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.
- Kahneman, D. (2002). Maps of bounded rationality: A perspective on intuitive judgment and choice. *Nobel prize lecture*, 8, 351-401.
- Kahneman, D. (2003a). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American Economic Review*, 93(5), 1449-1475. doi:10.1257/000282803322655392
- Kahneman, D. (2003b). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58(9), 697- 720.

- Kahneman, D. (2003c). A psychological perspective on economics. *American Economic Review*, 93(2), 162-168.
- Kalavar, S., & Mysore, M. (2017). Are you prepared for a corporate crisis. *McKinsey Quarterly Magazine*, 2, 102-112.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*, Feb, 48-60.
- 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.
- Khan, S. (2016). Leadership in the digital age: A study on the effects of digitalisation on top management leadership. Stockholm Business School.
- Khanna, T. (2018). When technology gets ahead of society. *Harvard Business Review*, 96(4), 86-95.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005a). *A Estratégia do Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005b). How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. *Harvard Business Review*, 4(13), 1-2.
- 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.
- Kohler, T. (2015). Crowdsourcing-based business models: how to create and capture value. *California Management Review*, 57(4), 63-84.
- Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E., & Rabetino, R. (2022). Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 210-232.
- Krämer, A., Jung, M., & Burgartz, T. (2016). A small step from price competition to price war: understanding causes, effects and possible countermeasures. *International Business Research*, 9(3), 1-13.
- Kuechle, G., Boulu-Reshef, B., & Carr, S. D. (2016). Prediction-and control-based strategies in entrepreneurship: the role of information. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(1), 43-64.
- 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.
- Lawrence, D. (1998). Leading Discontinuous Change: Ten Lessons from the Battlefield. In Hambrick, D., Nadler, D. & Tushman, M. *Navigating Change: How CEO's, Top Teams, and Boards Steer Transformation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Lee, S. Y., Sung, Y. H., Choi, D., & Kim, D. H. (2021). Surviving a crisis: how crisis type and psychological distance can inform corporate crisis responses. *Journal of Business Ethics*, 168(4), 795-811.
- Lee, S. H., & Makhija, M. (2009). Flexibility in internationalization: is it valuable during an economic crisis?. *Strategic Management Journal*, 30(5), 537-555.

- 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.
- Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92, 102012
- Lieberman, M. B., Balasubramanian, N., & Garcia-Castro, R. (2018). Toward a dynamic notion of value creation and appropriation in firms: The concept and measurement of economic gain. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1546-1572.
- Lockett, A., & Thompson, S. (2001). The resource-based view and economics. *Journal of Management*, 27(6), 723-754.
- 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
- MacLennan, A. (2011). *Strategy execution: translating strategy into action in complex organizations*. London: Routledge.
- 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.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Mahoney, J. T. (1992). The choice of organizational form: vertical financial ownership versus other methods of vertical integration. *Strategic Management Journal*, 13(8), 559-584.
- Mano, C. & Costa, M. (2009). Um Ano para Ficar na História. *Exame*, 09/07/2009.
- Mariotto, F. (2007). *Estratégia Internacional da Empresa*. In Isabella Vasconcelos; Flávio Vasconcelos; André Mascarenhas (coords.). Coleção Debates em Administração. São Paulo: Thompson.
- 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. (2001). *Creating value: successful business strategies*. 2nd ed. Oxford: Butterwotht- Heinemann.
- 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.
- Mauri, A. J., & Michaels, M. P. (1998). Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination. *Strategic Management Journal*, 19(3), 211-219.
- 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.
- Mcllquham–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.

- McNulty, E. J., & Marcus, L. (2020). Are you leading through the crisis... or managing the response. *Harvard Business Review*, Mar 2020. Retrieved from: <https://hbr.org/2020/03/are-you-leading-through-the-crisis-or-managing-the-response>. Access on 15-Nov-2020
- McSweeney, B. (2002) "Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis", *Human relations*, Vol. 55, No. 1, pp. 89-118.
- Meissner, P., & Wulf, T. (2020). The Hidden Values Driving Strategy. *MIT Sloan Management Review*.
- Mellahi, K., & Sminia, H. (2009). Guest Editors' Introduction: The frontiers of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 1-7.
- 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, K. D., & Waller, H. G. (2003). Scenarios, real options and integrated risk management. *Long Range Planning*, 36(1), 93-107.
- Miller, C. C., Washburn, N. T., & Glick, W. H. (2013). Perspective—The myth of firm performance. *Organization Science*, 24(3), 948-964.
- Mintzberg, H. (1988). Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework, *Advances in Strategic Management*, vol.5 JAI Press Greenwich - CT p.1-67, 1988.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Mirabeau, L., & Maguire, S. (2014). From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1202-1229.
- Mohammed, R. (2023). Expand Your Pricing Paradigm: Look to other industries for inspiration. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 66-75.
- Molloy, J. C., & Barney, J. B. (2015). Who captures the value created with human capital? A market-based view. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 309-325
- Montiel, I., Gallo, P. J., & Antolin-Lopez, R. (2020). What on Earth should managers learn about corporate sustainability? A threshold concept approach. *Journal of Business Ethics*, 162(4), 857-880.
- Montiel, I., Cuervo-Cazurra, A., Park, J., Antolín-López, R., & Husted, B. W. (2021). Implementing the United Nations' Sustainable Development Goals in international business. *Journal of International Business Studies*, 1-32.
- Muñoz, P., & Cohen, B. (2018). A compass for navigating sharing economy business models. *California Management Review*, 61(1), 114-147.
- 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.
- Nardi, L., Zenger, T., Lazzarini, S. G., & Cabral, S. (2021). Doing well by doing good, uniquely: Materiality and the market value of unique CSR strategies. *Strategy Science*.
- Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter?. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 61-74.
- Nguyen, Q. T., & Kim, S. (2020). The multinationality and performance relationship: Revisiting the literature and exploring the implications. *International Business Review*, 29(2), 1-15.
- Nickerson, J. A., Silverman, B. S., & Zenger, T. R. (2007). The 'problem' of creating and capturing value. *Strategic Organization*, 5(3), 211-225.

- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187-206.
- Ocasio, W. (2011). Attention to attention. *Organization Science*, 22(5), 1286-1296.
- Ocasio, W., & Joseph, J. (2018) The Attention-Based View of Great Strategies. *Strategy Science*, 3(1):289-294.
- Ojomo, E., & Alton, H. (2020). Avoiding the Prosperity Paradox: How to build economic resilience in a post-COVID world. Christensen Institute, July 2020.
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41(9), 871-882.
- Oliveira, C. A., Carneiro, J., & Esteves, F. (2019). Conceptualizing and measuring the “strategy execution” construct. *Journal of Business Research*, 105, 333-344.
- 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.
- Pedersen, C., Ritter, T., & Andersen, T. (forthcoming). A project-based perspective on strategic renewal. *Strategic Management Review*.
- Pedersen, T. & Tallman, S. (2023). Global strategy collections: Multinationality and performance. *Global Strategy Journal*, 13(2), 517-531.
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Evidence-based management. *Harvard Business Review*, 84(1), 62.
- 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.
- Pisani, N., Garcia-Bernardo, J., & Heemskerk, E. (2020). Does it pay to be a multinational? A large-sample, cross-national replication assessing the multinationality–performance relationship. *Strategic Management Journal*, 41(1), 152-172.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25-40.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59
- 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. (2017). Strategy as diligence: Putting behavioral strategy into practice. *California Management Review*, 59(3), 162-190.
- Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9), 875-888.
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386.
- Prahalad, C. K., Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7, 485-501.
- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of management review*, 32(1), 219-235.
- 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.
- Priem, R. L., Krause, R., Tantaló, C., & McFadyen, A. (2022). Promoting long-term shareholder value by "competing" for essential stakeholders: A new, multi-sided market logic for top managers. *Academy of Management Perspectives*, 36(1), 93-110.
- 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.
- Purkayastha, S., Manolova, T. S., & Edelman, L. F. (2012). Diversification and performance in developed and emerging market contexts: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 18-38.
- 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.
- Reed, R. & Luffman, G. (1986). Diversification: the growing confusion. *Strategic Management Journal*, 7(1), 29-35
- Reeves, M., Love, C., & Tillmanns, P. (2012). Your strategy needs a strategy. *Harvard Business Review*, 90(9), 76-83

- Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 350-366.
- Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5-6), 133-144
- Rothman, N. B., Pratt, M. G., Rees, L., & Vogus, T. J. (2017). Understanding the dual nature of ambivalence: Why and when ambivalence leads to good and bad outcomes. *Academy of Management Annals*, 11(1), 33- 72.
- 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 (2011). *Good Strategy / Bad Strategy: The Difference and why it Matters*. New York: Crown Business.
- Ryall, M. D. (2013). The new dynamics of competition. *Harvard Business Review*, 91(6), 80-87
- 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.
- Saile, A. S., Schlagwein, D., & Schoder, D. (2017). Open strategy: State of the art review and research agenda. *ICIS 2017 Proceedings*. 21
- Saito, R., & Silveira, A. D. M. D. (2008). Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. *Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 79-86.
- 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.
- Scoblic, J. P. (2020). Learning from the Future: How to make robust strategy in times of deep uncertainty. *Harvard Business Review*, 98(4), 37-52
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of international business studies*, 32, 519-535.
- Shenkar, O., Tallman, S. B., Wang, H., & Wu, J. (2022). National culture and international business: A path forward. *Journal of International Business Studies*, 53(3): 512-533.
- Sibony, O., Lovallo, D., Powell, T. D. (2017). Behavioral Strategy and the Strategic Decision Architecture of the Firm. *California Management Review*, 59(3), 5-21.
- Silveira (2020). A Empresa Resiliente: Cahves para o sucesso no mundo pós-Covid. Virtuos Company, maio 2020.
- Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & Yamin, M. (2014). The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid—implications for MNEs?. *International Business Review*, 23(4), 692-707.
- Souder, D., Shaver, J. M., Harris, J., & Alrashdan, A. (2023). Performance metrics in strategy research: A new metric and method for assessing dynamic value. *Strategic Management Journal*, 1–24

- Stadler, C. & Reeves, M. (2023). Three Lessons from Chatting about Strategy With ChatGPT. *Sloan Management Review*,
- Stallkamp, M., & Schotter, A. P. (2021). Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. *Global Strategy Journal*, 11(1), 58-80.
- Steigenberger, N. (2017). The challenge of integration: A review of the M&A integration literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(4), 408-431.
- Stoelhorst, J. W. (2021). Value, rent, and profit: A stakeholder resource-based theory. *Strategic Management Journal*, 44(6):1488–1513.
- Sull, D. N. (2007). Closing the gap between strategy and execution. *Sloan Management Review*, 48(4), 30.
- Tallman, S. (2014). Business Models and the Multinational Firm. In *Multidisciplinary Insights from New AIB Fellows* (pp. 115-138). Emerald Group Publishing Limited.
- Tavakoli, A., Schlagwein, D., & Schoder, D. (2017). Open strategy: Literature review, re-analysis of cases and conceptualisation as a practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 26(3), 163-184.
- 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.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- 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.
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2020). The Uppsala model: Networks and micro-foundations. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 4-10.
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102.
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise—from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3):189-210.
- 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.
- Van Zanten, J. A., & Van Tulder, R. (2018). Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: An institutional approach to corporate engagement. *Journal of International Business Policy*, 1(3), 208-233.
- Verbeke, A. (2022). Three simple guidelines to make the dynamic capabilities paradigm actionable in international business research. *Journal of International Business Studies*, 53(4), 573-582.
- Vermeulen, F., & Sivanathan, N. (2017). Stop Doubling Down on Your Failing Strategy. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 111-117 2017.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The journal of strategic information systems*, 28(2), 118-144.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.

- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.
- Weiser, A. K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020). Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation. *Academy of Management Annals*, 14(2), 969-1031.
- Weisz, N. and Vassolo, R. (2022). What You Lose with Your New Strategy. *Harvard Business Review*, July.
- Wenger, E., Trayner, B. & de Laat, M. (2011). Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework. Ruud de Moor Centrum, Open Universiteit, Netherlands
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, v7-v18.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Whittington, R. (2019). *Opening strategy: Professional strategists and practice change, 1960 to today*. Oxford University Press.
- 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.
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research: Identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 997-1076
- 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.
- 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.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2017). How managers drive results and employee engagement at the same time. *Harvard Business Review Online*.
- Zollo, M., Minoja, M., & Coda, V. (2018). Toward an integrated theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1753-1778.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351
- 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.