

AS FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA MAIS CITADAS: UMA COMPARAÇÃO ENTRE A LITERATURA ACADÊMICA E A EXECUTIVA

VALTER HENRIQUE FERREIRA DE MORAIS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

LUIZA MAGALHAES QUEIROGA MIRANDA BARROSO

BERNARDO DE CASTRO SILVA MENEGALE

JÚLIA ARAÚJO TISO MUDRIK

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

JONATHAN SIMÕES FREITAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos o apoio do Programa Institucional de Auxílio à Pesquisa de Docentes Recém-Contratados da UFMG (Edital PRPq 11/2017), do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq (420126/2018-0) e do IEBT (23072.057271/2018-26).

AS FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA MAIS CITADAS: UMA COMPARAÇÃO ENTRE A LITERATURA ACADÊMICA E A EXECUTIVA

1. Introdução

Ferramentas de gestão estratégica (FGE) têm figurado como um tema de destaque na agenda de pesquisa da corrente de estratégia como processo e prática (BURGELMAN et al., 2018). Nesse contexto, o uso das FGEs tem sido investigado por meio tanto de levantamentos estatísticos quanto de estudos qualitativos (FREITAS et al., 2018). Desde o trabalho clássico de Clark (1997), uma longa tradição de pesquisa se estabeleceu no meio acadêmico no sentido de aplicar *surveys* junto a gestores de organizações de diferentes características (*e.g.* portes, localidades etc.) para identificar padrões no uso dessas ferramentas e fatores que poderiam explicá-los (QEHAJA; KUTLLOVCI; PULA, 2017). Em paralelo, retomando o pioneiro trabalho de Langley (1989), Louzeau, Langley e Denis (2002) abriram uma nova linha de pesquisa na área, focada na compreensão aprofundada do uso concreto e historicamente situado das FGEs em poucas organizações selecionadas. Esta frente de investigação veio a culminar no importante artigo de Jarzabkowski e Kaplan (2015) publicado no prestigioso periódico *Strategic Management Journal*, propondo um *framework* para o estudo dessas ferramentas enquanto práticas sociais mobilizadas por praticantes estrategistas na práxis da estratégia cotidiana.

De qualquer maneira, seja pela via quantitativa de pesquisas de grandes amostras, seja pela via qualitativa da observação continuada das ferramentas-em-uso em organizações de destaque, o estudo de FGEs já se consolidou, ao longo das duas últimas décadas, como uma importante tradição na área de estratégia (BURGELMAN et al., 2018; DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015; FREITAS et al., 2018). Contudo, a despeito desses avanços, várias limitações prevalecem nessas investigações.

Notadamente, por mais fundamental que seja, o próprio objeto focal permanece sem conceituação precisa. Até o presente, por exemplo, a definição de FGEs comumente adotada é a de Clark (1997, p. 417, traduzido): “numerosas técnicas, ferramentas, métodos, modelos, *frameworks*, abordagens e metodologias que estão disponíveis para dar suporte à tomada de decisão na gestão estratégica”. Como se pode perceber, essa definição está baseada em uma série de outros conceitos não definidos e potencialmente distintos. Consequentemente, o rótulo “ferramentas de gestão estratégica” foi atribuído a uma diversidade excessiva de objetos de estudo, dificultando a identificação de uma unidade consistente entre eles (LISIŃSKI; ŠARUCKIJ, 2006; VUORINEN et al., 2017). Assim, prevalece um problema básico, de não haver um consenso, para além do senso comum, sobre o quê, de fato, constitui uma FGE. Ou seja: quais, efetivamente, são as ferramentas de gestão estratégica?

Uma via de solucionamento dessa questão seria o esforço analítico de, teórico-conceitualmente, delimitar esse objeto (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015; FREITAS et al., 2018). Contudo, outra via complementar, pragmática e talvez mais promissora, tendo em vista a vasta literatura - acadêmica e executiva - já produzida sobre o assunto a partir de levantamentos junto a pesquisadores e gestores de todo o mundo, seria identificar o consenso emergente desses estudos. Isto é, identificar - como ainda não foi feito - as ferramentas mais citadas por acadêmicos e gestores em pesquisas focadas no estudo de FGEs. Em outras palavras, essa abordagem visaria reconhecer, de maneira mais precisa, os objetos concretos que são comumente associados a esse rótulo, na prática, por aqueles que estudam, desenvolvem e ou usam essas ferramentas. No entanto, como, a princípio, supõe-se que as perspectivas obtidas em trabalhos acadêmicos podem diferir daquelas inferidas de publicações executivas, uma comparação entre as duas literaturas também seria recomendável nesse caso.

São estes, portanto, os objetivos deste artigo: levantar as FGEs mais citadas na literatura especializada em ferramentas de gestão e comparar os resultados obtidos entre as publicações acadêmicas e executivas. Espera-se, com isso, tanto lançar luz sobre o conjunto de ferramentas que, de fato, são identificadas como FGEs, bem como fornecer proposições explicativas para os possíveis padrões observados em cada literatura e as diferenças entre eles. Como contribuição, um passo em direção a uma conceituação mais precisa das FGEs poderá ser dado, bem como um avanço rumo ao entendimento de possíveis divergências entre os resultados de publicações acadêmicas e executivas sobre o tema.

2. Referencial teórico

Ferramentas de gestão são entendidas como o encapsulamento de teorias em *frameworks* e métodos de intervenção que tenham validade pragmática nas organizações (WORREN; MOORE; ELLIOTT, 2002). Ou seja, são abordagens gerenciais dedutivas, aplicadas a situações organizacionais concretas (SHEHABUDDEEN et al., 2000). Nesse sentido, FGEs são formas de conhecimento que, enquanto artefatos, podem ser acionadas diretamente na prática estratégica (JARZABKOWSKI; WILSON, 2006).

Mas o que confere às ferramentas essa praticidade? De acordo com o estudo de Worren et al. (2002), quanto mais visual o modo de representação do conhecimento em questão, mais pragmaticamente útil a ferramenta. Isto é, as ferramentas mais válidas, de um ponto de vista pragmático, são aquelas que conseguem passar das tradicionais formas proposicionais ou narrativas de conhecimento científico para uma representação visual e simplificada dos fatores mais importantes a serem considerados em uma dada questão gerencial e da maneira como eles se relacionam (WORREN; MOORE; ELLIOTT, 2002).

Nessa mesma linha de pensamento, Martineau (2017) destaca que essas formas mais ambíguas (*i.e.* menos literais) de representação - como o formato visual - favorecem a “abertura” necessária para facilitar ricas discussões entre múltiplas perspectivas relevantes. Assim, evita-se uma definição prematura em torno de soluções que podem ser vistas como indiscutíveis se a ferramenta tiver uma forma muito “fechada” - *e.g.* como ocorre com técnicas algorítmicas, restritas a *experts*. Nesse sentido, a praticidade gerencial de uma ferramenta parece estar associada à manutenção de certa imprecisão em sua representação, a fim de estimular reflexões ativas pelos usuários, ao invés da conformação passiva com previsões e recomendações normativas (MARTINEAU, 2017).

Alguns estudos empíricos corroboram essa concepção teórica. Moisaner e Stenfors (2009), por exemplo, argumentam, a partir de sua pesquisa sobre a Análise Envolvória de Dados (*Data Envelopment Analysis*, DEA), que esse “fechamento” de algumas ferramentas é a principal razão pela qual técnicas robustas de pesquisa operacional não conseguem uma difusão satisfatória nas organizações, ficando o seu uso, muitas vezes, restrito ao ambiente acadêmico, cuja cultura epistêmica tende a valorizar mais o rigor do que a relevância. Semelhantemente, Wright, Paroutis e Blettner (2013) encontraram, a partir de entrevistas estruturadas com 46 diretores e gerentes de várias organizações, que, dentre 12 FGEs comparadas, “fornecer múltiplas perspectivas” destacou-se como um dos principais critérios para utilidade de uma ferramenta. Por outro lado, como era de se esperar, “não fornecer visões periféricas” destacou-se como uma característica típica de ferramentas consideradas pouco úteis pelos gestores.

Em suma, os autores evidenciaram que o que diferencia um tipo de ferramenta do outro é o seu modo de representação facilitar ou não a identificação de ideias novas e diferentes relacionadas aos fatores críticos para a decisão em questão e à maneira como eles podem ser conectados (WRIGHT; PAROUTIS; BLETTNER, 2013). Outro critério importante e correlato é a utilidade da ferramenta para ajudar a conduzir o processo de reflexão coletiva, sendo a sua

estrutura propícia à comunicação, ao raciocínio claro e ao encaminhamento do diálogo para uma conclusão acordada (WRIGHT; PAROUTIS; BLETTNER, 2013).

Nesse contexto, Stenfors, Tanner e Haapalina (2004) enfatizam que, para ser útil, FGEs têm de apresentar uma simplicidade flexível para favorecer uma interação contextualizada. Dito de outro modo, elas não podem ser vistas como difíceis de aplicar, centradas no pensamento de indivíduos e desconexas do contexto concreto. Pelo contrário: ser simples implica não representar todos os fatores possivelmente relevantes, mas focar apenas naqueles que forem críticos; ser interativa pressupõe o seu preenchimento por meio de um processo que envolva comunicação e discussão; e ser contextual demanda flexibilidade na maneira de usá-la e a possibilidade de obtenção de resultados em uma linguagem significativa para os envolvidos (STENFORS; TANNER; HAAPALINNA, 2004). Portanto, observa-se que aspectos sociais, ao invés de teóricos ou técnicos, são os mais importantes para o sucesso de uma ferramenta em gerar motivação, entendimento e comprometimento na prática gerencial.

Nessa linha, Jarzabkowski e Wilson (2006) destacam a capacidade da ferramenta de se desvincular, ao longo do tempo, das condições contextuais específicas para as quais as suas teorias de base foram propostas como o fator crítico para uma FGE tornar-se acionável na prática. Dessa maneira, as ferramentas mais utilizadas seriam as que conseguiriam se libertar das restrições de aplicação impostas pelas respectivas teorias originais (e.g. sobre velocidade de mudança do ambiente ao qual a teoria se aplica e sobre quão intensivo em conhecimento é o setor), alcançando uma aplicabilidade mais ampla do que aquela inicialmente intencionada por um recorte teórico excessivamente rigoroso (JARZABKOWSKI; WILSON, 2006). Em suma, para Jarzabkowski e Wilson (2006), quanto mais perto uma ferramenta chega da prática, mais ocorre essa dissociação desse artefato em relação às suas origens teóricas, pois ele vai se tornando cada vez mais simplificado e adaptado, sem manter o peso (tido por desnecessário) de identificação com as condições contextuais que foram tomadas como premissas das respectivas teorias.

Contudo, Lozeau, Langley e Denis (2002b) veem nesse movimento o risco de corromper as ferramentas, usando-as para propósitos inapropriados em relação àqueles para os quais foram concebidas. Como exemplo, esses autores citam a inadequação de usar FGEs baseadas em premissas de empresas privadas em organizações públicas, bem como a adoção desses instrumentos pela alta gestão apenas para reforçar o *status quo* organizacional, ao invés de efetivamente transformá-lo (LOZEAU; LANGLEY; DENIS, 2002b). De fato, muitas dessas ferramentas foram desenvolvidas a partir de premissas modernistas de solução racional de problemas por um único tomador de decisão. Dessa forma, sua aplicabilidade ao contexto das organizações pós-burocráticas tende a ser limitada (MOISANDER; STENFORS, 2009).

Além disso, muitas vezes, essas ferramentas são desenvolvidas na academia e o seu desenvolvimento não leva em consideração as reais necessidades e os contextos de aplicação dos executivos (STENFORS; TANNER; HAAPALINNA, 2004). Nesse sentido, essa distância cultural entre desenvolvedores e usuários pode explicar parte da lacuna existente entre ferramentas propostas e ferramentas consolidadas no meio organizacional (MOISANDER; STENFORS, 2009). Efetivamente, esse movimento de retroalimentação da prática para a teoria, “puxando” novos desenvolvimentos, tem sido muito mais fraco do que a contínua tentativa, especialmente por escolas de negócio, de empurrarem novas ferramentas da teoria para a prática, sem superar, contudo, a tradicional epistemologia científico-representacional do meio acadêmico (JARZABKOWSKI; WILSON, 2006). Em princípio, isso pode gerar prateleiras cheias de ferramentas complexas e inutilizadas em paralelo com a concentração dos gestores em torno do uso de algumas poucas ferramentas já consagradas por consultorias ou organizações de referência.

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é investigar esse fenômeno da difusão de ferramentas de gestão estratégica, levantando as mais citadas nas literaturas acadêmica e

executiva e comparando as suas citações em ambas, a fim de explorar possíveis explicações para os padrões e exceções observados, com base neste referencial teórico-empírico aqui construído.

3. Método

Este trabalho consistiu em uma revisão comparativa de literaturas (GRANT; BOOTH, 2009; HART, 1999; JESSON; MATHESON; LACEY, 2011; KNOPF, 2006). Mais especificamente, foram levantadas e comparadas listas de FGEs citadas em publicações acadêmicas ou executivas. Os tópicos desta seção detalham os procedimentos metodológicos adotados para realizar esse levantamento e essa comparação.

3.1. Ferramentas mais citadas na literatura acadêmica

A fim de identificar as principais publicações acadêmicas especificamente focadas no estudo de FGEs, foi realizado um levantamento bibliográfico na base de dados *ISI Web of Science*. Essa base foi escolhida por ser global, multidisciplinar e destacadamente seletiva - uma vez que só indexa periódicos com alto fator de impacto, em termos dos indicadores internacionalmente reconhecidos dos JCR (*Journal Citation Reports*). O processo seguiu três etapas.

(i) Definição das palavras-chave para a busca

De acordo com o objetivo da pesquisa, foi definida a busca pelos seguintes termos: (strategy OR strategic OR strategic management OR strategizing OR management) AND (tool* OR technique* OR technolog* OR method* OR art*fact* OR framework* OR matri* OR model* OR approach*). Usar diferentes palavras para buscar por “ferramentas” (*i.e. tool, technique, method, approach*) foi necessário, dada a intercambialidade desses termos nessa área de pesquisa (CLARK, 1997; JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015b).

(ii) Definição de critérios para a seleção dos artigos

Dois critérios principais foram definidos para a seleção dos artigos. O primeiro deles foi a exigência de que a publicação apresentasse uma lista de ferramentas, e não apenas uma única ferramenta específica. O segundo critério foi que o artigo possuísse foco em ferramentas de gestão estratégica. Alguns dos artigos encontrados, apesar de apresentarem uma lista de ferramentas muito similar às de estratégia, possuíam foco declarado em ferramentas de gestão de desenvolvimento de produtos e inovação. Nesses casos, as publicações não foram selecionadas. O título e resumo foram utilizados como filtro inicial. Quando necessário, o artigo foi lido por completo para a avaliação da aderência ou não aos objetivos da pesquisa. Além disso, em alguns casos, artigos citados dentro de artigos selecionados que tinham objetivos muito aderentes a este estudo foram excepcionalmente incluídos na análise.

A Figura 1 detalha a lista dos 17 artigos utilizados para a compilação final, apresentando o seu objetivo, contexto geográfico e tipo (*i.e.* empírico ou teórico).

#	Artigo	Objetivo	Contexto	Tipo
1	(PRESCOTT; GRANT, 1988)	Desenvolver um guia de referência que descreve várias técnicas de análise competitiva em 11 dimensões	-	Teórico/Revisão

2	(CLARK, 1997)	Examinar a literatura e prática para analisar como as ferramentas contribuem para o processo de gestão estratégica	Reino Unido e Nova Zelândia	Empírico: 138 gestores
3	(HUSSEY, 1997)	Fornecer uma breve descrição das principais técnicas de gestão estratégica	-	Teórico
4	(RIGBY, 2001)	Pesquisa realizada atualmente desde 1993 para investigar a experiência de executivos na adoção de ferramentas de gestão indicando quais delas são as mais utilizadas, a satisfação com cada uma e a evolução do uso. A pesquisa concentra-se em 25 ferramentas, que são revisadas a cada ano	Global	Empírico: pesquisa com executivos
5	(RIGBY; BILODEAU, 2005)			
6	(RIGBY; BILODEAU, 2015)			
7	(FROST, 2003)	Avaliar o uso das ferramentas de gestão em diferentes tarefas estratégicas.	Austrália Ocidental, Cingapura, Malásia, Hong Kong, PMEs.	Empírico.
8	(LISIŃSKI; ŠARUCKIJ, 2006)	Apresentar os princípios da classificação e aplicação de métodos de planejamento estratégico.	-	Teórico
9	(GUNN; WILLIAMS, 2007)	Identificar padrões de uso das ferramentas e quais eram as mais utilizadas.	Reino Unido	Empírico: pesquisa com 149 organizações
10	(ALDEHAYYAT; ANCHOR, 2008)	Avaliar o conhecimento e uso de ferramentas de gestão estratégica e sua relação com fatores organizacionais (i.e. tamanho, idade e natureza dos negócios).	Jordânia	Empírico: questionário com 83 empresas citadas na bolsa de valores
11	(KNOTT, 2008)	Entender como os gerentes estão usando ferramentas no contexto completo da atividade de estratégia	-	Empírico.
12	(JARZABKOWSKI et al., 2013)	Avaliar a relevância do ensino sobre gestão na prática da gestão.	Reino Unido e Nova Zelândia.	Empírico.
13	(SENTURK; OZSAHIN; ZEHİR, 2012)	Avaliar o uso e satisfação e as preferências de uso de ferramentas de gestão estratégica em hotéis.	Turquia	Empírico: pesquisa com 110 gerentes.
14	(WRIGHT; PAROUTIS; BLETTNER, 2013)	Explicar a lógica interna dos gestores na escolha das ferramentas de gestão estratégica e como essas formas de pensar influenciam na internalização e uso das ferramentas.	-	Empírico: 46 gerentes.
15	(NEDELKO; POTOČAN; DABIC, 2015)	Compreender a ligação entre o uso atual e o uso futuro das ferramentas e identificar padrões atuais e futuros de países em desenvolvimento.	Eslovênia e Croácia	Empírico
16	(QEHAJA; KUTLLOVCI; PULA, 2017)*	Investigar e analisar quais empresas, de acordo com o nível de desenvolvimento e seu país, usam mais ferramentas de gestão estratégica e quais delas são mais utilizadas. Investigar quais ferramentas de gestão estratégica são usadas globalmente de acordo	-	Teórico/Revisão sistemática de estudos empíricos.

		com os resultados de estudos empíricos.		
17	(VUORINEN et al., 2017)*	Ilustrar o que poderia ser chamado de caixa de ferramentas da estratégia das publicações em diários de gerenciamento líderes. Este estudo procurou entender como as ferramentas de estratégia representam o cenário teórico da estratégia, as lacunas existentes na caixa de ferramentas da estratégia e como as ferramentas de estratégia atuais moldam a prática gerencial e o ensino da estratégia.	-	Teórico/Revisão sistemática

Figura 1. Artigos acadêmicos selecionados para a pesquisa.

Legenda: * artigos utilizados para a checagem da lista.

Fonte: Elaborado pelos autores.

(iii) Compilação da lista de ferramentas mais citadas

A lista final foi formada pelas ferramentas citadas por pelo menos um terço dos artigos encontrados, totalizando 20 FGEs dentre as mais de 150 identificadas. O número é muito próximo ao do estudo mais abrangente da área, da consultoria *Bain & Company Inc.*, realizado desde 1993 (RIGBY, 2001), que analisa 25 ferramentas.

Para a compilação da lista por meio da frequência de ocorrência das ferramentas, foi necessário realizar, antes, uma padronização das nomenclaturas de algumas delas. Por exemplo: *scenario planning* (GUNN; WILLIAMS, 2007; HUSSEY, 1997; JARZABKOWSKI et al., 2013; SENTURK; OZSAHIN; ZEHIR, 2012), *scenario construction* (ALDEHAYYAT; ANCHOR, 2008), *scenario-based analysis* (LISIŃSKI; ŚARUCKIJ, 2006), *industry scenarios* (PRESCOTT; GRANT, 1988) e *scenario and contingency planning* (KNOTT, 2008; NEDELKO; POCAN; DABIC, 2015; RIGBY, 2001; RIGBY; BILODEAU, 2005, 2015) foram padronizados como “*scenario planning*”.

3.2. Ferramentas mais citadas na literatura executiva

A *Bain & Company Inc.*, considerada uma das maiores empresas de consultoria de estratégia da atualidade, elabora, com frequência, um *ranking* das 25 ferramentas de gestão mais utilizadas por gestores ao redor do mundo (RIGBY; BILODEAU, 2015). O *ranking* é construído por meio da coleta e análise de dados obtidos via *survey* sobre o uso e a efetividade de cada uma das ferramentas em questão. Esse levantamento é realizado desde 1993 e já conta, no total, com mais de 13.000 executivos respondentes de diversas indústrias de mais de 70 países. O objetivo da pesquisa é prover aos gestores informações que eles precisam para identificar e integrar ferramentas que irão melhorar seus resultados - e, conseqüentemente, entender como executivos, em escala global, enxergam suas prioridades e desafios estratégicos. Assim, é possível identificar tendências e padrões em termos do uso das ferramentas de estratégia pelos executivos. Para além disso, o *ranking* também detalha em quais situações as ferramentas são utilizadas e indica um breve passo-a-passo de seu uso.

Portanto, em termos de literatura executiva, o *ranking* da *Bain & Company Inc.* apresenta-se como a referência reconhecidamente mais completa, tendo em vista que as outras pesquisas divulgadas sobre o tema apresentam um viés mais acadêmico - como as identificadas no tópico anterior.

Assim, com o intuito de identificar as ferramentas mais citadas, foram analisadas as publicações de 2001 a 2017 da pesquisa da *Bain & Company Inc.* - nove publicações no total. Tendo em vista que o artigo tem como objetivo contemplar exclusivamente as ferramentas de estratégia, foram filtradas, dentre as 25 ferramentas de gestão mais citadas em cada ano da pesquisa, as que seriam, de fato, utilizadas neste artigo. Portanto, consideramos como FGE aquela que lida com a organização como um todo em seu ambiente, e não apenas com uma área específica da organização. Essa prática eliminou ferramentas com enfoque departamental/funcional, como aquelas especificamente orientadas para questões de Finanças, Operações, *Marketing*, Recursos Humanos ou *staff* administrativo. Usando esse critério, chegou-se a um total de 17 FGEs. Além disso, como o objetivo é comparar o uso de ferramentas na prática, foram listadas para este estudo apenas FGEs que apresentavam, nos relatórios, passo-a-passos para sua implementação, desconsiderando outras ferramentas de estratégia que não contêm “instruções de aplicação”, nem metodologia, fornecidas pela consultoria.

3.3. Comparação entre as duas literaturas

Primeiramente, para realizar a comparação das ferramentas mais citadas pelas literaturas executiva e acadêmica, confrontamos as listas resultantes de ambas revisões. O propósito inicial foi compreender a ordem e a frequência de citações de uma mesma ferramenta, de modo a identificar padrões e tendências por meio de análise comparativa dos dados. Dessa forma, em um primeiro momento, analisamos as ferramentas que aparecem no topo das mais citadas pela academia, de modo a identificar padrões e semelhanças entre elas. Em paralelo, fizemos a mesma análise com o *ranking* das ferramentas mais citadas pela literatura executiva.

Em seguida, buscamos identificar no *ranking* da literatura acadêmica as ferramentas mais citadas pela literatura executiva - e vice-versa. Nesse momento, o objetivo da análise foi estudar semelhanças entre a ordenação das ferramentas em questão nas duas literaturas, bem como as principais disparidades, propondo possíveis fatores que podem ter influenciado nos resultados.

Por fim, decidimos decompor as ferramentas executivas em razão dos anos em que foram publicados os respectivos relatórios da consultoria. Essa estratificação nos possibilitou rastrear a evolução cronológica do uso das FGEs pelos executivos, habilitando a identificação daquelas que saíram de uso e das que ganharam espaço no cenário gerencial. Consideramos aqui, para além de realizar a comparação, entender o comportamento dos gestores para com as ferramentas, de modo a gerar insumos para justificar o uso ou desuso de determinado grupo de FGEs ao longo do tempo.

4. Resultados

Nesta seção trataremos dos resultados obtidos após o levantamento bibliográfico realizado, de modo a compreender e analisar as similaridades e diferenças de acordo com o objetivo inicial do artigo, no que se refere a comparar, no escopo aqui proposto, as ferramentas mais citadas nas literaturas acadêmica e executiva. Além disso, confrontamos os resultados obtidos ao referencial teórico que direcionam as discussões aqui presentes.

4.1. Ferramentas mais citadas na literatura acadêmica

A Tabela 1 a seguir apresenta a lista de FGEs mais citadas na literatura acadêmica.

Ferramentas de gestão estratégica		Artigos citantes*
1	<i>Scenario Planning</i>	87%

2	<i>Core Competences</i>	73%
2	<i>SWOT</i>	73%
2	<i>SWOT Matrix (TOWS)</i>	73%
2	<i>Benchmarking</i>	73%
3	<i>Critical Success Factors (CSF)</i>	60%
3	<i>Five Forces</i>	60%
3	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	60%
3	<i>Value Chain</i>	60%
3	<i>Segmentation (Customer/Market)</i>	60%
4	<i>Mission and Vision Statements</i>	53%
5	<i>Strategic Planning</i>	47%
6	<i>BCG Matrix</i>	40%
6	<i>Outsourcing</i>	40%
6	<i>Life-cycle</i>	40%
6	<i>PEST (PESTEL)</i>	40%
6	<i>Strategic Alliances</i>	40%
7	<i>Strategic Groups</i>	33%
7	<i>Stakeholder Analysis</i>	33%
7	<i>Growth Strategies Analysis</i>	33%

Tabela 1. Recorrência de Ferramentas de Estratégia na literatura acadêmica.

Legenda: * Sobre um total de 17 documentos.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir do levantamento apresentado, é possível identificar a recorrência de ferramentas cuja aplicação se baseia em análises que demandam dados mais qualitativos. Nessa listagem é possível identificar a predominância de ferramentas ligadas a momentos de estruturação da estratégia, como análises e direcionamentos para debates sobre pontos específicos. De posse dessas ferramentas, gestores e estrategistas passam a discutir tópicos e fatores que essas FGEs se propõem a analisar, elaborando, assim, estratégias bem definidas e embasadas.

Outro fator a ser analisado é a forma como as entrevistas aos gestores foram conduzidas, uma vez que nas pesquisas realizadas nesses artigos acadêmicos, em geral, já se apresentava um questionário com uma lista de ferramentas para que os gestores apontassem quais utilizavam nas organizações em que trabalhavam, o que pode ter enviesado os dados coletados. Consequentemente, sentir-se-á tal impacto na análise das ferramentas mais utilizadas na literatura acadêmica.

4.2. Ferramentas mais citadas na literatura executiva

A Tabela a seguir apresenta a lista de ferramentas de gestão estratégica mais citadas pela literatura executiva.

Ferramentas de gestão estratégica		Relatórios citantes*
1	<i>Strategic Planning</i>	100,00%
1	<i>Strategic Alliances</i>	100,00%
1	<i>Mission and Vision Statement</i>	100,00%
1	<i>Customer Segmentation</i>	100,00%

1	<i>Benchmarking</i>	100,00%
1	<i>Balanced Scorecard</i>	100,00%
2	<i>Outsourcing</i>	88,89%
3	<i>Scenario and Contingency Planning</i>	77,78%
3	<i>Core Competencies</i>	77,78%
4	<i>Mergers and Aquisitions</i>	66,67%
5	<i>Big Data Analytics</i>	33,33%
5	<i>Shared Services Centers</i>	33,33%
6	<i>Offshoring</i>	22,22%
6	<i>Merger Integration Teams</i>	22,22%
6	<i>Corporate Venturing</i>	22,22%
7	<i>Market Disruption Analysis</i>	11,11%
7	<i>Enterprise Risk Management</i>	11,11%

Tabela 2. Recorrência de Ferramentas de Estratégia na literatura executiva.

Legenda: * Sobre um total de 9 documentos.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os dados apresentados são de grande riqueza analítica e informacional, uma vez que a *Bain & Company Inc.* tem grande acesso a empresas ao redor do mundo. Como consequência, essa consultoria consegue obter respondentes dos níveis mais altos das organizações - incluindo o nível corporativo. Para além disso, a pesquisa permite que os próprios respondentes citem as ferramentas de que fazem uso, sem restringir a uma lista prévia, pois o objetivo é exatamente identificar aquelas mais citadas pelos gestores naquele período. Essa liberdade de resposta nos permite, ainda, entender as tendências e comportamentos gerenciais ao longo do tempo, em relação ao uso de ferramentas.

Como evidenciado pela Tabela 2, é possível identificar a presença constante de ferramentas consolidadas e de aplicação mais genérica, como um processo formal de *Strategic Planning* e o *Balanced Scorecard*. Por outro lado, ferramentas de estratégia com atuações pontuais ou em contextos específicos tiveram baixa ou nenhuma repetição. É o caso de *Offshoring*, *Corporate Venturing*, *Shared Services Centers*, dentre outras. Isso ocorre, é evidente, pelo escopo e abrangência do *survey*: ao se questionar milhares de gestores de organizações de diferentes setores, localizações geográficas e realidades financeiras, há de se esperar que ferramentas de uso mais amplo e genérico tenham mais destaque frente a FEs para auxílio em momentos particulares de empresas - minimizando a frequência de citação destas nos *surveys*.

Corroborando com estudos anteriores, as ferramentas presentes em todos os relatórios utilizados para esta pesquisa (conforme apontado pela Tabela 2, as seis primeiras ferramentas com total de citações de 100%) são, além de versáteis e flexíveis em sua aplicação, FGEs utilizadas para embasar e direcionar discussões e debates, oferecendo diferentes pontos de vista e possibilidade de confronto de ideias. É o caso, por exemplo, do *Balanced Scorecard*, que confronta perspectivas e cria mapas de causa-e-efeito; *Strategic Alliances*, *Customer Segmentation*, *Mission and Vision Statements* e o próprio *Strategic Planning*, ao se postarem como ferramentas que estimulam debates, geração de ideias, análise de diferentes possíveis oportunidades e presando pelo envolvimento de pessoas, evitando tomadas de decisão individualizadas.

Como apontado por Moisaners e Stenfors (2009), usuários de ferramentas de estratégia dão preferência para ferramentas que criam conhecimento enquanto são aplicadas. Por outro lado, ferramentas extremamente analíticas e burocráticas, cujo *outcome* seja adquirido por

tomadas de decisão individuais ou que minimizem a pessoalidade ao longo do processo de análise são deixadas de lado.

Além disso, ao analisarmos a presença das ferramentas mapeadas por período, é possível identificar tanto modismos quanto ferramentas consolidadas, que atravessam décadas e continuam presentes nas organizações; bem como identificar ferramentas cujo uso se encontra em ascensão ou decadência. É o que ilustra a Tabela 3.

Ferramentas	2001	2003	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017
<i>Balanced Scorecard</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Benchmarking</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Big Data Analytics</i>							X	X	
<i>Core Competences</i>			X	X	X	X	X	X	X
<i>Corporate Venturing</i>	X	X							
<i>Customer Segmentation</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Enterprise Risk- Management</i>						X			
<i>Market Disruption Analysis</i>	X								
<i>Merger Integration Teams</i>	X	X							
<i>Mergers and Aquisitions</i>				X	X	X	X	X	X
<i>Mission and Vision Statement</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Offshoring</i>			X	X					
<i>Outsourcing</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	
<i>Scenario and Contingency Planning</i>			X	X	X	X	X	X	X
<i>Shared Services Centers</i>				X	X	X			
<i>Strategic Alliances</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Strategic Planning</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabela 3. Ferramentas citadas por ano de relatório da *Bain & Company, Inc.*

Legenda: X: ferramenta citada no relatório do ano em questão.

Fonte: Elaborada pelos autores.

4.3. Comparação entre as duas literaturas

Ao compararmos as ferramentas mais citadas pelas literaturas acadêmica e executiva, é possível identificar algumas similaridades e recorrências em termos de citações. De um total de 28 ferramentas, nove foram identificadas em ambas as listagens. Ou seja, de 20 FGEs da listagem acadêmica, praticamente metade - as nove apontadas - também está presente na listagem executiva. Além disso, as nove ferramentas presentes em ambas as literaturas são as FGEs mais recorrentes nos relatórios da *Bain & Company Inc.*, figurando no topo da listagem executiva. No entanto, ao considerarmos a ordenação dessas ferramentas, identificamos que não existe uma relação direta entre as literaturas acadêmica e executiva, como apresentado na Figura 2 a seguir.

Ao se comparar as listagens lado a lado, fica clara a diferença de ordenação das FGEs entre as compilações. Analisando a distribuição, na listagem da literatura acadêmica, das nove primeiras FGEs executivas, é possível notar a falta de padrão no posicionamento entre ambas as listagens. Enquanto presentes no topo da listagem executiva, estas FGEs se distribuem em posições divergentes na acadêmica. Como exemplo pode-se citar *Strategic Alliances*: posicionada como ferramenta presente em todas as publicações executivas, ao se analisar a literatura acadêmica figura como ferramenta menos recorrente (33%). O mesmo ocorre no sentido inverso: as primeiras FGEs listadas pela literatura acadêmica (presentes também na

listagem executiva) não correspondem ao posicionamento na segunda compilação, como é o caso de Planejamento de Cenários.

Ranking	Academia	Frequência de Citações	Ranking	Executiva	Frequência de Citações
1	<i>Scenario Planning</i>	87%	1	<i>Strategic Planning</i>	100%
2	<i>Core Competences</i>	73%	1	<i>Strategic Alliances</i>	100%
2	<i>SWOT</i>	73%	1	<i>Mission and Vision Statement</i>	100%
2	<i>SWOT matrix</i>	73%	1	<i>Customer Segmentation</i>	100%
2	<i>Benchmarking</i>	73%	1	<i>Benchmarking</i>	100%
3	<i>Critical Success Factors (CSF)</i>	60%	1	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	100%
3	<i>Five Forces</i>	60%	2	<i>Outsourcing</i>	89%
3	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	60%	3	<i>Scenario and Contingency Planning</i>	77,78%
3	<i>Value Chain</i>	60%	3	<i>Core Competencies</i>	77,78%
3	<i>Segmentation (Customer/Market)</i>	60%	4	<i>Mergers and Aquisitions</i>	66,67%
4	<i>Mission and Vision Statements</i>	53%	5	<i>Big Data Analytics</i>	33,33%
5	<i>Strategic Planning</i>	47%	5	<i>Shared Services Centers</i>	33,33%
6	<i>BCG matrix</i>	40%	6	<i>Offshoring</i>	22,22%
6	<i>Outsourcing</i>	40%	6	<i>Merger Integration Teams</i>	22,22%
6	<i>Life-cycle</i>	40%	6	<i>Corporate Venturing</i>	22,22%
6	<i>PEST (PESTEL)</i>	40%	7	<i>Market Disruption Analysis</i>	11,11%
6	<i>Strategic Alliances</i>	40%	7	<i>Enterprise Risk Management</i>	11,11%
7	<i>Strategic groups</i>	33%			
7	<i>Stakeholder analysis</i>	33%			
7	<i>Growth Strategies Analysis</i>	33%			

Figura 2. Comparativo dos rankings das publicações acadêmicas e executivas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Outro ponto que fica claro ao se analisar as duas listagens é a predominância, em ambas, de ferramentas cuja aplicação seja, *a priori*, flexível e genérica. Esse fato demonstra a amplitude e abrangência da estratégia organizacional, não sendo esta restrita a setores de atuação, porte ou maturidade da instituição que a planeja, executa e implementa. Em ambas as listagens há destaque para FGEs cuja aplicação prioriza a sustentação para confrontos de perspectivas e direcionamentos para tomadas de decisão personalizadas. Por outro lado, na listagem acadêmica há a presença, complementar, de ferramentas com métodos robustos e estabelecidos, cuja implementação rigorosa do passo-a-passo está diretamente ligada à qualidade da entrega da ferramenta. São ferramentas de caráter mais analítico (ainda que com entradas podendo ser qualitativas), que podem embasar decisões individualizadas e rigorosas, como Análise da Cadeia de Valor (*Value Chain*), Cinco Forças (*Five Forces*) e Ciclo de Vida (*Life-cycle*).

Seguindo a linha de Wright, Paroutis e Blettner (2013), que concluem que o uso de FGEs está diretamente ligado à possibilidade de geração de debate, surgimento de ideias e de conhecimento, as FGEs mais citadas por executivos são exatamente ferramentas abertas e flexíveis, que possibilitam diferentes perspectivas e estimulam tal debate. Ainda que muitas destas ferramentas estejam presentes também na literatura acadêmica estudada, verifica-se, além destas, a alta contagem de ferramentas cujo teor metodológico é rigoroso e robusto e o resultado nem sempre é fruto de debates e engajamento dos agentes interessados. Dessa forma, um dos principais pontos de distanciamento e divergência entre as listagens corrobora a conclusão de Moisanders e Stenfors (2009), fortalecendo a tese de que ferramentas pragmaticamente úteis sejam aquelas que valorizam mais a relevância que o rigor metodológico.

É importante salientar que as pesquisas sobre as FGEs mais utilizadas nos artigos analisados foram conduzidas com base em um roteiro estruturado cujo conteúdo envolve uma lista de ferramentas, definida pelos pesquisadores. Durante a aplicação das pesquisas, os gestores foram questionados quanto ao uso, em suas respectivas organizações, das ferramentas presentes nessas listas. Nesse sentido, há uma apresentação de portfólio amplo de ferramentas de gestão estratégica, o que pode facilitar a identificação e o apontamento de ferramentas pelo respondente e influenciar diretamente nos resultados apresentados na literatura acadêmica. Por outro lado, a pesquisa realizada pela *Bain & Company Inc.* envolve a entrevista a gestores de

diversas organizações mundiais e não é utilizada uma lista de ferramentas previamente selecionadas, uma vez que os dados são coletados por meio de entrevistas com roteiro aberto. Além disso, destaca-se que os *surveys* realizados pela *Bain & Company Inc.* não são diretamente focados em FEs, mas, sim, em ferramentas de gestão como um todo, o que pode ser visto como possível fator de redução de presença de FGEs nas listagens dos relatórios emitidos pela consultoria, uma vez que a presença destas nos relatórios é “disputada” com ferramentas estritamente setoriais.

Vale destacar, além do já apontado, a ausência, nas listagens acadêmicas, de FGEs ligadas a fatores em voga no cenário mercadológico e executivo contemporâneo, como *Big Data*, *Análise de Disrupção de Mercado (Market Disruption Analysis)* e *Corporate Venturing*. Ainda que o mais antigo artigo acadêmico aqui estudado seja datado do ano de 1988, a predominância se faz por artigos escritos e publicados no mesmo período dos relatórios executivos selecionados, publicados pela *Bain & Company Inc.* a partir de 2001. Já na listagem executiva, por sua vez, tais ferramentas estão presentes enquanto ferramentas de estratégia mais usadas pelos gestores.

Por fim, a análise das listagens levanta certo questionamento ao que defendem Worren et. al (2002), em que apontam o sucesso de FEs ligado diretamente à capacidade de representação visual e simplificada de fatores importantes. De todas as 20 FGEs estudadas na literatura acadêmica, apenas seis (30%) contam com metodologia e apresentação predominantemente visuais em seus processos de elaboração e aplicação: *SWOT*, *SWOT matrix*, *Five Forces*, *Balanced Scorecard*, *BCG Matrix* e *PEST (PESTEL)*. Ainda mais distante é a amostra da literatura executiva. Dentre as 17 FGEs, apenas uma ferramenta (6%) tem apresentação estritamente visual: *Balanced Scorecard (BSC)*. Se de fato fosse o fator principal para explicar o sucesso de dada ferramenta, seria necessário que houvesse maior frequência e recorrência de ferramentas com tal perfil em ambas as listagens.

Apesar de suas listagens apresentarem diferentes ferramentas e diferentes posições para as ferramentas em comum, a análise dos dados levantados reforça a predominância de ferramentas de gestão estratégica “abertas”, flexíveis, que incentivam debates e diferentes perspectivas de análise para embasamento de definições, bem como envolvem diferentes agentes nas tomadas de decisão, ao invés de ferramentas cujas metodologias se mostram “fechadas” e entregam respostas objetivas (em excesso) e direcionadas sem envolvimento dos agentes interessados.

5. Conclusão

Este trabalho apresenta limitações em relação ao levantamento e à revisão realizados. Quanto à literatura acadêmica, foram incluídos apenas artigos indexados na seletiva base de dados *ISI Web of Science* - e outros poucos por eles citados, considerados especialmente relevantes para a pesquisa. Com isso, não foi encontrado nenhum artigo de autoria brasileira - ou, mesmo, publicado em idioma que não o inglês. Também não foram levadas em consideração outras formas de publicação acadêmica que abordem a temática - e.g. livros-texto de estratégia (AMBROSINI; JOHNSON; SCHOLLES, 1998).

Já quanto à literatura executiva, foram incluídos apenas os guias resultantes dos *surveys* realizados pela consultoria global *Bain & Company Inc.* a partir do ano 2001. Assim, livros gerenciais que apresentam compilações de FGEs (EVANS, 2013, 2014) não foram revisados. Além disso, os diversos catálogos de ferramentas de gestão disponíveis na *internet* (vide os vários listados em “Technology Management Decision Support Tools”, [s.d.]) também não foram consultados.

Semelhantemente, a comparação entre as listas de FGEs mais citadas nas duas literaturas tem de ser considerada ainda exploratória. Afinal, compara a consolidação dos resultados de 17 artigos acadêmicos de vários autores com os resultados de nove relatórios de pesquisa de uma mesma consultoria. Ademais, limita-se à comparação de quantidade de estudos citantes, e não da citação direta da intensidade do uso da ferramenta ou da satisfação dele resultante por gestores. Por fim, as explicações fornecidas são provisórias e funcionam apenas como sugestões de proposições a serem adequadamente investigadas por outros desenhos de pesquisa futuros.

Contudo, a despeito dessas limitações, entende-se que este trabalho fornece importantes contribuições para a área ao: (a) fazer uma ampla revisão das publicações acadêmicas que listaram FGEs ao longo das últimas três décadas; (b) escrutinar os relatórios das duas últimas décadas do principal *survey* sobre o tema, realizado por uma das maiores consultorias globais de estratégia; e (c) comparar esses levantamentos para obter *insights* sobre diferenças do meio acadêmico para o meio executivo na abordagem do tema. Em especial, com os resultados, pode-se dizer que há, agora, uma visão mais clara das ferramentas concretas que devemos ter em mente quando pensamos sobre FGEs. Qualquer conceituação teórica que não consiga corresponder a esse conjunto ferramental deve ser revisada - tarefa que fica como sugestão para futuros trabalhos, a fim de que possamos avançar para uma situação em que, finalmente, acadêmicos e executivos comecem a falar uma mesma língua nesse assunto.

Referências bibliográficas

ALDEHAYYAT, J. S.; ANCHOR, J. R. Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use. **Strategic Change**, v. 17, n. 7–8, p. 281–293, 2008.

AMBROSINI, V.; JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. **Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management**. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe, 1998.

BURGELMAN, R. A. et al. Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 531–558, 2018.

CLARK, D. N. Strategic management tool usage: a comparative study. **Strategic Change**, v. 6, n. 7, p. 417–427, 1997.

DAMERON, S.; LÊ, J. K.; LEBARON, C. Materializing Strategy and Strategizing Materials: Why Matter Matters. **British Journal of Management**, v. 26, p. S1–S12, jan. 2015.

EVANS, V. **Key Strategy Tools: The 80+ Tools for Every Manager to Build a Winning Strategy**. [s.l: s.n.].

EVANS, V. **25 Need-to-Know Strategy Tools**. Kindle: FT Publishing International, 2014.

FREITAS, J. S. et al. **Ferramentas de Estratégia: Uma Revisão Crítica da Publicação Acadêmica Internacional**. Anais do EnANPAD 2018. **Anais...** In: ENANPAD 2018. Curitiba: 2018

FROST, F. A. The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. **Strategic Change**, v. 12, n. 1, p. 49–62, 2003.

GRANT, M. J.; BOOTH, A. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. **Health Information and Libraries Journal**, v. 26, n. 2, p. 91–108, jun. 2009.

GUNN, R.; WILLIAMS, W. Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. **Strategic Change**, v. 16, n. 5, p. 201–216, 2007.

HART, C. **Doing a literature review**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1999.

HUSSEY, D. E. Glossary of techniques for strategic analysis. **Strategic Change**, v. 6, n. 2, p. 97–115, 1997.

JARZABKOWSKI, P. et al. “We Don’t Need No Education”-Or Do We? Management Education and Alumni Adoption of Strategy Tools. **Journal of Management Inquiry**, v. 22, n. 1, p. 4–24, jan. 2013.

JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S. Strategy tools-in-use: a framework for understanding “technologies of rationality” in practice. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 537–558, abr. 2015.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Actionable Strategy Knowledge: A Practice Perspective. **European Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 348–367, 2006.

JESSON, J.; MATHESON, L.; LACEY, F. M. **Doing Your Literature Review: Traditional and Systematic Techniques**. [s.l.] SAGE, 2011.

KNOFF, J. W. Doing a literature review. **Ps-Political Science & Politics**, v. 39, n. 1, p. 127–132, jan. 2006.

KNOTT, P. Strategy tools: who really uses them? **Journal of Business Strategy**, v. 29, n. 5, p. 26–31, 2008.

LANGLEY, A. In search of rationality - the purposes behind the use of formal analysis in organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 34, n. 4, p. 598–631, dez. 1989.

LISIŃSKI, M.; ŠARUCKIJ, M. Principles of the application of strategic planning methods. **Journal of Business Economics and Management**, v. 7, n. 2, p. 37–43, 2006.

LOZEAU, D.; LANGLEY, A.; DENIS, J. L. The corruption of managerial techniques by organizations. **Human Relations**, v. 55, n. 5, p. 537–564, maio 2002.

MARTINEAU, R. What are management tools made of? The “listic” structure of managerial artifacts. **Management**, v. 20, n. 3, p. 239–262, 2017.

MOISANDER, J.; STENFORS, S. Exploring the Edges of Theory-Practice Gap: Epistemic Cultures in Strategy-Tool Development and Use. **Organization**, v. 16, n. 2, p. 227–247, mar. 2009.

NEDELKO, Z.; POTOCHAN, V.; DABIC, M. CURRENT AND FUTURE USE OF MANAGEMENT TOOLS. **E & M Ekonomie a Management**, v. 18, n. 1, p. 28–45, 2015.

PRESCOTT, J. E.; GRANT, J. H. A Manager’s Guide for Evaluating Competitive Analysis Techniques. **Interfaces**, 1 jun. 1988.

QEHAJA, A. B.; KUTLLOVCI, E.; PULA, J. S. Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies. **Croatian Economic Survey**, v. 19, n. 1, p. 67–99, jun. 2017.

RIGBY, D. K. Putting tools to the test: Senior executives rate 25 top management tools. **Strategy & Leadership**, v. 29, n. 3, p. 4–12, 2001.

RIGBY, D. K.; BILODEAU, B. The Bain 2005 management tool survey. **Strategy & Leadership**, v. 33, n. 4, p. 4–12, 2005.

RIGBY, D. K.; BILODEAU, B. **Management Tools & Trends 2015**. [s.l.] Bain & Company, Inc., 2015.

SENTURK, F. K.; OZSAHIN, M.; ZEHIR, C. **A Study to Determine the Usage of Strategic Management Tools in the Hotel Industry**. In: 8TH INTERNATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT CONFERENCE. Amsterdam, 2012.

SHEHABUDDEEN, N. et al. **Management Representations and Approaches: exploring issues surrounding frameworks**. BAM Proceedings. **Anais...** In: BRITISH ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE. Edinburgh: 2000

STENFORS, S.; TANNER, L.; HAAPALINNA, I. Executive Use of Strategy Tools: Building Shared Understanding through Boundary Objects. **Frontiers of e-business research**, p. 11, 2004.

Technology Management Decision Support Tools. Disponível em: <<https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/ctm/ctmtools/>>. Acesso em: 4 jul. 2019.

VUORINEN, T. et al. Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. **Long Range Planning**, 2017.

WORREN, N.; MOORE, K.; ELLIOTT, R. When theories become tools: Toward a framework for pragmatic validity. **Human Relations**, v. 55, n. 10, p. 1227–1250, out. 2002.

WRIGHT, R. P.; PAROUTIS, S. E.; BLETTNER, D. P. How Useful Are the Strategic Tools We Teach in Business Schools? **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 1, p. 92–125, jan. 2013.