



## ANAIS

### INTEGRAÇÃO E/OU SINCRONIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

EVERTON RICARDO SEVIRIANO

evertonseviriano30@gmail.com

FCAV UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA- UNESP

ADRIANO DOS REIS LUCENTE

adriano.lucente@unesp.br

FCAV-UNESP

**RESUMO:** Objetivo: Esta pesquisa tem como objetivo identificar literaturas sobre integração e/ou sincronização da estratégia do negócio e entender como a técnica está sendo desenvolvida no setor do agronegócio na cadeia específica sucroenergética. Projeto/ metodologia/ abordagem: Foi desenvolvido um estudo bibliométrico a partir de 2010, usando as palavras-chave “business strategy” AND “integration” OR “Synchronization” com corte para as áreas de estudo “business” and “management” com as informações extraídas das bases de dados Web of Science e Scopus com a amostra levantada foi analisado todos 320 resumos dos artigos publicados. Resultados: O tema pesquisado tem aumentado o interesse dos pesquisadores com crescimento acentuado a partir de 2014, a base de dados Web of Science teve maior número de publicações e citações no período, no entanto, a base Scopus apresentou maior relevância dos artigos publicados no agronegócio. Limitações/ implicações da pesquisa: A principal implicação acadêmica foi demonstrar o crescimento das publicações indicando relevância e um espaço enorme para pesquisas voltadas para o agronegócio. Implicações práticas: Os resultados demonstraram as principais publicações no período com destaque para base Web of Science com maior número de publicações e citações, os autores que mais escreveram sobre o tema não houve um destaque individual. Implicações sociais: A oportunidade por integrar os processos da cadeia e a sincronização das unidades de negócio com estratégia do negócio da organização tem potencial para reduzir esforços organizacionais e recursos, possibilitando a maximização dos resultados por meio do aumento das produtividades empresariais. Originalidade/ valor: Os estudos bibliométricos sobre estratégia de negócio de forma integrada ou sincronizada voltada ao agronegócio não foi amplamente explorado tal como em outras cadeias produtivas. O presente estudo evidencia as lacunas existentes e o crescente interesse no tema.

**PALAVRAS CHAVE:** Estratégia/ Agronegócio/ Setor Sucroenergético

**ABSTRACT:** Objective: This research aims to identify literature on integration and / or synchronization of the business strategy and to understand how the technique is being developed in the agribusiness sector in the specific sugar-energy chain. Project / methodology / approach: A bibliometric study was developed from 2010, using the keywords “business strategy” AND “integration” OR “Synchronization” with a cut for the “business” and “management” study areas with the extracted information from the Web of Science and Scopus databases with the sample collected, all 320 abstracts of published articles were analyzed. Results: The researched topic has increased the interest of researchers with marked growth since 2014, the Web of Science database had a greater number of publications and citations in the period, however, the Scopus database showed greater relevance of articles published in agribusiness. . Research limitations / implications: The main academic implication was to demonstrate the growth of publications indicating relevance and a huge space for research focused on agribusiness. Practical implications: The results showed the main publications in the period with emphasis on the Web of Science base with the highest number of publications and citations, the authors who wrote the most on the topic were not singled out. Social implications: The opportunity to integrate the chain's processes and the synchronization of business units with the organization's business strategy has the potential to reduce organizational efforts and resources, enabling the maximization of results through the increase of business productivity. Originality / value: Bibliometric studies on business strategy in an integrated or synchronized way focused on agribusiness have not been widely explored as in other production chains. The present study highlights the existing gaps and the growing interest in the theme.

**KEY WORDS:** Strategy / Agribusiness / Sugar-Energy Sector

## ANAIS

### 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas passou a existir uma emergente necessidade em reduzir os efeitos dos gases que provocam efeito estufa, desencadeados principalmente pelo uso de combustíveis fósseis (MALICO et al., 2019). Com isso, a busca por energias renováveis tornou-se uma necessidade global onde o biocombustível tornou-se uma opção viável e o Brasil passou a ocupar posição de destaque no mercado mundial em tecnologia em biocombustíveis, contribuindo com a demanda emergente de energias alternativas (LE MOS et al., 2019); (SCHEITERLE et al., 2018).

Neste contexto de oportunidades, a estratégia empresarial é fundamental pois são ações ou decisões de médio e longo prazo (3 a 5 anos) de alta gerência coerentes e interconectadas necessárias para atingir a missão e visão da empresa, garantindo o alcance dos objetivos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). A estratégia pode ser entendida como um plano e, sendo assim, assume-se o caráter de planejamento. Porter (2003) corrobora com esta visão assumindo também que a estratégia deve vir acompanhada de um planejamento estratégico. O planejamento estratégico é pautado em decisões futuras integradas, gerando informações suficientes para entender o futuro e tornando-se um plano formal. Além disso, dissemina consciência entre os elementos de uma organização: forças internas e oportunidades, objetivos, metas, fraquezas internas e ameaças (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Estudos sugerem que as empresas sincronizem seu planejamento estratégico com partes interessadas externas. Arasti; Khaleghi; Noori (2017) argumentam que a sincronização do planejamento estratégico dentro da empresa, principalmente daquelas que detêm mais de uma unidade de negócio, pode resultar em um melhor aproveitamento dos recursos, evitando esforços duplicados e melhorando as sinergias entre eles. No entanto, de acordo com a literatura, não existem evidências claras que possam ajudar as empresas a sincronizar sistematicamente o planejamento estratégico (VINAYAVEKHIN; PHAAL, 2019).

Por isso, algumas perguntas se tornam pertinentes:

- a) Existem estudos sobre a integração e/ou sincronização das iniciativas estratégicas relevantes para o planejamento estratégico organizacional no agronegócio na cadeia sucroenergética?
- b) Quais são os principais artigos que tratam do assunto?
- c) Quais são os principais estudos sobre integração e/ ou sincronização da estratégia do negócio?
- d) Como o tema está sendo discutido?

O artigo buscou fundamentos teóricos sobre as palavras chave “estratégia do negócio” e “integração” ou “sincronização”, não voltado aos conhecimentos específicos sobre tema, mas sim analisando sistematicamente os artigos publicados nos principais periódicos acadêmicos desde 2010 buscando superar possíveis lacunas e fornecendo subsídios para trabalhos futuros.

### 2. REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica buscou esclarecer os termos utilizados na pesquisa: “integração” ou “sincronização” da “estratégia de negócio”.

## ANAIS

### 2.1 Estratégia do negócio

Estratégia de negócio é a maneira que as empresas alcançam vantagem competitiva. A estratégia de negócio é um instrumento de competição em um mercado competitivo e o que diferencia ela de outros tipos de planejamentos é a vantagem competitiva (OHMAE, 1982).

Miles; Snow (1978) formularam uma tipologia para empresas com estratégias de negócio específicas. As estratégias foram definidas como: prospectores, defensores, analisadores e reatores e cada uma delas tem características de estratégia diferentes. Prospectores tendem a serem inovadores e também apresentam padrão de crescimento rápido, Bentley; Omer; Sharp (2013) corroboram que este tipo de estratégia de negócio representa maior risco para organização. Os defensores concentram-se fortemente na redução de custos, sendo assim, minimizam o risco de aumentar demais os recursos e encontrar perdas (MILES; SNOW, 2003, 1978). Bentley; Omer; Sharp (2013) afirma que este grupo alcança maior eficiência em seus sistemas de produção e distribuição, garantindo, assim, menor incerteza para os resultados. Já os analisadores buscam sempre minimizar os riscos e maximizar os lucros (MILES; SNOW, 1978). Este tipo de estratégia de negócio combina os pontos fortes dos Prospectores e Defensores, com ponto negativo este grupo precisa manter um núcleo tecnológico duplo, sistema de planejamento e controle e recompensa (MILES et al., 1978). Os Reatores são uma forma falha de estratégia e de acordo com Miles et al. (1978) o reator apresenta um padrão de reajuste ao seu ambiente que é inconsistente e instável, em decorrência da implementação errada das três primeiras estratégias de negócio.

Treacy; Wiersema (1993) introduziu três caminhos para liderança de mercado ao invés de estratégias genéricas, aplicando assim conceito de valor, ou seja, para desenvolver uma estratégia é necessário três princípios: excelência operacional, intimidade com cliente e liderança em produto.

Segundo o princípio da excelência operacional o objetivo desta estratégia é manter a liderança de preços no setor. As empresas que buscam a excelência operacional buscam incessantemente maneira de reduzir custos e otimizar processos de negócio nos níveis funcional e organizacional. As empresas que buscam o princípio intimidade com cliente, coordenam e formam produtos e serviços específicos, por essa razão esse processo se torna caro. A empresa que busca essa estratégia tem conhecimento que o custo aumenta, porém, o que se busca é uma lealdade do cliente no longo prazo. A terceiro princípio busca oferecer o estado da arte em produtos e serviços.

Bowman; Faulkner (1997), apresentam uma visão diferente da de Porter, apresentando a estratégia competitiva oito opções: Baixo preço; baixo valor agregado/ Preço baixo; Híbrido; Diferenciação; Diferenciação focada; Aumento do preço / baixo valor; Aumento do preço / baixo valor; Baixo valor / preço padrão. Essas opções são obtidas por meio de combinações entre preço e valor agregado percebido pelo cliente.

As definições de Porter são um dos pontos de vistas mais duradouros e eficazes com relação ao comportamento estratégico das empresas. Essa teoria ainda é considerada o paradigma dominante na estratégia competitiva, conforme QUADRO 1 (SHAVARINI et al., 2013).

## ANAIS

QUADRO 1: Tipologia de estratégia de negócio

Miles and Snow (1978)		Porter 1980		Treacy and Wiersema (1993)		Bowman and Faulkner (1997)	
Estratégia	Metas	Estratégia	Metas	Estratégia	Metas	Estratégia	Metas
Defensor	Estabilidade e redução de custo	Liderança em custos	Eficiência e redução de custos	Excelência operacional	Eficiência em redução de custos	Baixo preço, baixo valor agregado	Sem frescura
Prospector	Aumento de eficiência	Diferenciação	Status único no mercado	Intimidade com cliente	Eficiência e diferenciação	Preço baixo	Liderança e eficiência em preço
Analisador	Eficiência em um mercado estável; inovação em uma variável mercado	Enfoque	Foco em um determinado nicho de mercado	Liderança de produto	Produto diferenciado	Híbrido	Preço baixo e diferenciação
Reator	Nenhuma estratégia					Diferenciação	Diferenciação em produtos e serviços
						Diferenciação focada	Diferenciação em uma parte específica do mercado
						Aumento de preço/ baixo valor Baixo valor/ preço padrão	Falha na estratégia

Fonte: (SHAVARINI et al., 2013)

### 2.1.1 Estratégia de operações

O objetivo da estratégia de operações é produzir mercadorias e produzir serviços. É o mecanismo de geração de lucros das empresas (SCHROEDER; RUNGTUSANATHAM; GOLDSTEIN, 2011). Skinner (1969) corrobora que as atividades de produção e operações devem ser consideradas para criação de vantagem competitiva sendo assim uma questão de estratégia corporativa. O autor defendeu que a empresa que não compreende desta maneira não consegue atingir a vantagem competitiva e quando não conseguem estabelecer uma conexão clara entre a estratégia de operações com a estratégia de negócio enfrentaram um sistema de produção não competitivo (SHAVARINI et al., 2013).

Hayes; Pisano; Wheel Wright (2005), trouxeram uma visão de quatro estágios para estratégia para explicar o papel da estratégia de operações: No primeiro estágio a organização

## ANAIS

tem uma postura reativa, onde as operações não são consideradas vantagem competitiva; o segundo estágio é a neutralidade externa, onde as empresas tentam se equiparar aos concorrentes; o terceiro estágio é de apoio interno neste estágio a estratégia é liderada e vinculada a estratégia de negócio; o quarto estágio é o apoio externo, onde, a estratégia de operações é usada como base para o desenvolvimento da estratégia do negócio, ou seja, estratégia baseada nas operações e esse estágio coloca a organização acima das melhores práticas do setor (SHAVARINI et al., 2013).

Leong; Snyder; Ward (1990) diferenciaram a estratégia em termos de conteúdo e processo. O conteúdo apresenta os problemas estratégicos que o processo deve resolver. Os métodos e os procedimentos utilizados na tomada de decisão refletem o processo de desenvolvimento de estratégias operacionais. Slack; Lewis (2011) corroboram ainda que a estratégia de conteúdo é composta por medidas e decisões específicas que determinam o papel, o objetivo e as atividades das operacionais.

Para Slack; Lewis (2011) a estratégia de operações tem quatro perspectivas: a) é um reflexo de cima para baixo; b) é uma atividade de baixo para cima, ou seja, as melhorias criam cumulativamente as estratégias; c) é a conversão de requisitos de mercado e decisões de operações; d) é a exploração de capacidades ou recursos operacionais em um mercado escolhido.

### 2.2 Alinhamento e integração estratégica

Alinhamento pode ser entendido como um processo e resultado. Como resultado o alinhamento deve levar a organização para estágio do controle da estratégia, já como processo refere-se a estrutura prática da execução (MILES; SNOW, 1984). Para Shavarini et al., (2013) o alinhamento estratégico é uma etapa muito importante no planejamento estratégico, onde todos os indivíduos concordam com os objetivos cruciais para sucesso do negócio.

Em Administração, o conceito alinhamento é entendido sobre dois aspectos externo e interno. O externo está intimamente relacionado a organização, sua estratégia e competências com ambiente, já o interno está relacionado com estratégias e objetivos. O alinhamento interno é dividido em vertical e horizontal. O alinhamento vertical organiza metas e atividades por hierarquia, já o alinhamento horizontal garante que os elementos estejam integrados entre as unidades e funções (WADSTRÖM, 2019).

O processo de integração inicia-se no momento em que são definidos os projetos estratégicos, sendo assim analisando cada projeto é possível avaliar a nível de integração entre as estratégias e assim garantir que os investimentos a serem realizados estão de acordo com as estratégias do negócio (FALSARELA; JANNUZZI, 2017).

Para Witjes; Vermeulen; Cramer (2017) o processo de integração ao sistema organizacional é explorado através da análise da coalescência da melhoria contínua organizacional, estrutura e cultura. O uso coerente dos mecanismos de integração é definido como a chave para o processo de integração bem-sucedida.

A integração dos processos pode ser interna ou externa, entre empresas (PAGELL, 2004). A integração externa é definida como a interface que suporta a troca de informações de planejamento entre empresas e a integração interna como a interface que suporta a troca de informações de planejamento entre dois ou mais processos dentro de uma empresa (GUSTAVSSON, 2008). A integração do processo pode subsequentemente ser dividida em

## ANAIS

características técnicas (por exemplo, tecnologia da informação e comunicação - TIC) e organização organizacional (LEMAHIEU; SNOECK; CUMPS, 2005).

Giachetti (2004) afirma que objetivos mútuos são importantes para o sucesso da integração e, no nível do processo de negócios. Os níveis de integração organizacional externa são descritos em detalhes por (BAGCHI; SKJØTT-LARSEN, 2002) e a integração organizacional e técnica interna por (PAGELL, 2004).

Empresas com altos níveis de integração de processos externos provavelmente melhoram seu desempenho (FROHLICH; WESTBROOK, 2001). Narasimhan; Das (2001) argumentam que as iniciativas externas de integração de compras podem não ser suficientes, mas devem ser acompanhadas de atividades internas para integrar as compras ao planejamento de negócios. Pagell (2004) identifica o nível de integração como um fator de desempenho, mas, ao mesmo tempo, propõe que a tecnologia da informação não pode aumentar por si só o nível de integração.

O processo de planejamento de vendas e operações (POP) afeta toda a cultura da empresa e, feito corretamente, facilita a integração por meio do envolvimento da alta gerência (VOLLMANN et al., 2011), e garante melhor trabalho em equipe ao quebrar as barreiras funcionais tradicionais (STANK; DAUGHERTY; ELLINGER, 1999).

O processo gerenciado de forma adequada provoca uma cultura de trabalho entre gerentes funcionais e uma integração com clientes e fornecedores, permitindo maior transparência e entendimento mútuo das capacidades, competências, restrições, e, em consequência, planos realistas e coerentes (GUSTAVSSON, 2008). Os resultados de altos níveis de integração técnica externa são a integração aprimorada do cliente e o desempenho aprimorado do serviço ao cliente, enquanto a integração técnica interna mostrou apenas um impacto no desempenho do serviço ao cliente (CLOSS; SAVITSKIE, 2003).

### **2.3 Sincronização no planejamento estratégico**

O crescimento da população mundial, com alta na demanda por recursos, ao mesmo tempo em que a escassez por produtos só aumenta faz com que a sincronização do planejamento estratégico torne-se mais necessária para apoiar as empresas no aumento da produtividade (ARASTI; KHALEGHI; NOORI, 2017). De acordo com Vinayavekhin; Phaal (2019), para reduzir a demanda de recursos e gerar economia de custos, muitos estudos sugerem que as empresas sincronizem seu planejamento estratégico com partes interessadas externas. No entanto, alguns estudiosos argumentam que a sincronização do planejamento estratégico dentro da empresa, principalmente daquelas que detêm mais de uma unidade de negócio, pode resultar em um melhor aproveitamento dos recursos, evitando esforços duplicados e melhorando sinergias entre eles (ARASTI; KHALEGHI; NOORI, 2017).

Para (PROBERT; RADNOR, 2003) muitas áreas do conhecimento ainda não foram abordadas nas áreas de sincronização no planejamento estratégico. A maioria das pesquisas realizadas em unidades de negócio únicas, mostraram um alinhamento vertical entre tecnologias de produtos e estratégia de mercado e roteiros (VATANANAN; GERDSRI, 2012); (PHAAL; FARRUKH; PROBERT, 2006); (LEE; PARK, 2005). No entanto, de acordo com a literatura, não há evidências claras que possam ajudar as empresas a sincronizar sistematicamente o planejamento estratégico (roteiros, incluindo os tipos de sincronização,

## ANAIS

todos processos que necessitem de sincronização e facilitadores para o sucesso da implementação (VINAYAVEKHIN; PHAAL, 2019).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A natureza da pesquisa é aplicada, e o procedimento metodológico utilizado neste artigo é caracterizado como teórico, de caráter descritivo e abordagem quantitativa. O método de pesquisa utilizado foi a bibliometria. O tema de integração de iniciativas como sustentação das estratégias de negócio, ainda requer cuidado e estudos, e a bibliometria, nesse caso, pode oferecer subsídios para estudos mais aprofundados possibilitando, também, a identificação de possíveis lacunas (CRUZ; RIBEIRO, 2003).

De acordo com Boyack; Wylie; Davidson (2002), os estudos bibliométricos são divididos em dois planos: 1) buscando inter-relações estruturais de uma determinada área da ciência em escala global; 2) refere-se a mapas do conhecimento, procurando uma melhor compreensão de um determinado tema em uma área específica, buscando assim o estado da arte.

Para Gonzalez Saes (2000) este tipo de pesquisa é utilizado para: 1) avaliar tamanho, crescimento e distribuição científica, visando melhorar as informações científicas; 2) avaliar os procedimentos de geração e utilização da literatura científica.

Vanti (2002), corrobora também que o método 1) visa identificar tendência de crescimento do conhecimento em uma determinada área; 2) estudar a dispersão e a obsolescência de autores individuais, organizações e países; 3) medir o crescimento de determinada área e surgimento de novos temas.

A seguir são apresentados os métodos de coleta e análise de dados.

#### 3.1 Método de coleta de dados

A coleta de dados deste trabalho pode ser compreendida em um processo de quatro etapas:

**Etapa 1:** identificação das bases de dados a serem utilizadas no estudo. Conforme já citado anteriormente as bases escolhidas foram a Scopus (SCO) e Web Of Science (WOS), em função da representatividade e reconhecimento internacional;

**Etapa 2:** pesquisa dos artigos na base de dados selecionada. Os artigos foram acessados pelo site da Capes através do link de periódicos da Scopus e Web of Sciences ([http://www-periodicos-capes-gov-br.ez87.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com\\_phome](http://www-periodicos-capes-gov-br.ez87.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_phome)). Foi estabelecido um horizonte temporal de 11 anos (2010 a 2020) para a coleta. Cabe ressaltar também que este período é o que se encontrava disponível para acesso e que o ano de 2020 apresentará um número menor, pois as publicações são referentes apenas aos dois primeiros meses do ano.

**Etapa 3:** As palavras-chaves do resumo de cada artigo foram utilizadas como critério para seleção dos artigos componentes da amostra. A definição deste critério está fundamentada na Lei Bibliométrica de Zipf que, conforme (MACIAS-CHAPULA, 1998) permite estimar as frequências de ocorrência das palavras-chaves de um determinado texto científico. As palavras-chaves escolhidas foram: “*business strategy*” e “*integration*” ou “*synchronization*”. Todo processo foi realizado pelo autor sem suporte de software bibliométrico.

**Etapa 4:** Foram identificados 22.056 artigos com as palavras chave pesquisa, um corte foi realizado para trazer mais profundidade: as áreas de pesquisa: Business, Management e



## ANAIS

assim restaram 320 artigos. Com amostra foi possível estudar os resumos de toda base de dados para efetuar a seleção dos artigos.

### 3.2 Método de análise de dados

Foram determinadas categorias fundamentadas nos conceitos de bibliometria com direcionadores para análise dos dados. O Quadro 2 sintetiza as categorias e/ou indicadores bibliométricos que balizaram este estudo.

7

QUADRO 2- Indicadores Bibliométricos sobre o tema pesquisado

Indicadores	Variáveis
Total de publicações	Quantidade total encontrada nas bases Scopus e Web of Science
Evolução do tema ao longo dos anos	Quantidade de publicações de 2010 a 2020
Autores mais citados	Seleção dos autores que mais aparecem nos artigos publicados
Publicações mais importantes	Seleção das publicações mais importantes
Principais áreas de interesse	Áreas de interesse identificadas com mais publicações nas bases
Países que publicaram	Identificação dos países e somatório de publicação por país

Fonte: Elaborado pela Autor

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos após a análise dos 320 artigos selecionados pelo pesquisador, considerando o período de 2010 a 2020 nas bases de pesquisas científicas *SCOPUS* e *WEB OF SCIENCE*.

### 4.1 Discussões dos resultados

A pesquisa buscou um levantamento dos estudos sobre o tema estratégia de negócio e integração ou sincronização de forma combinada, ou seja, a identificação de quantas publicações existem abordando os dois temas ao mesmo tempo no período de 2010 a 2020. Para sua realização e a partir de uma bibliometria, utilizou-se como palavras-chave “*business strategy*” AND “*integration*” OR “*synchronization*”, tendo como fonte de pesquisa a base científica *Scopus* e *Web of Science*. A busca se deu em fevereiro de 2020, onde foram identificados, como resultado primário, 320 publicações de artigos conforme os tipos disponibilizados pelas bases científicas. O gráfico 1 apresenta os resultados iniciais.

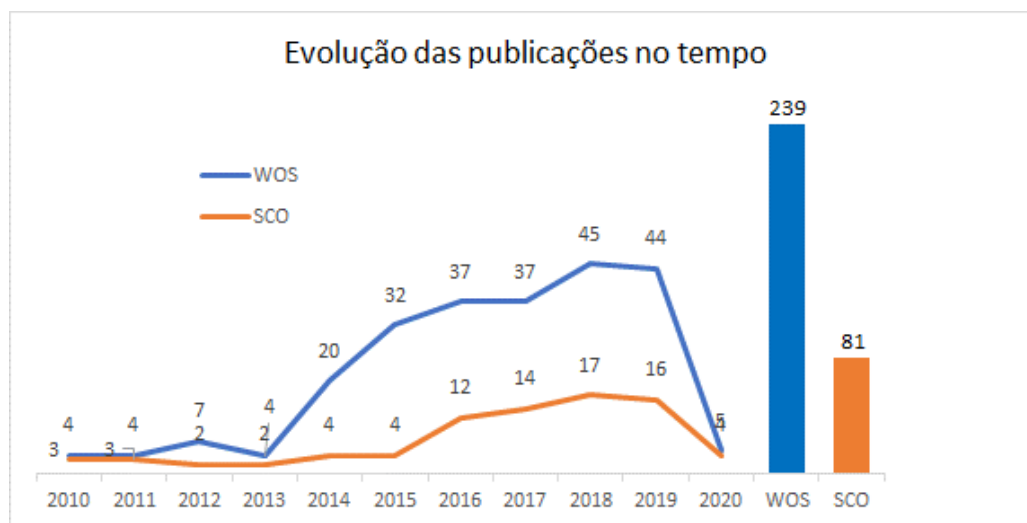


GRÁFICO-1 Quantidade total de publicações nas duas Bases

## ANAIS

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o gráfico 01 é nítido o crescimento das publicações de estudos com os temas pesquisados estratégia de negócio e integração ou sincronização, o maior interesse pelos temas começaram a ocorrer a partir de 2014 onde número de publicações cresceram 300% considerando a base de dados Web of Science (WOS) e Scopus (SCO) e a partir deste momento o crescimento se manteve ao longo dos anos. Quando analisamos o número de publicações por base de dados a WOS se destaca com 75% do total de publicações. É importante destacar que os resultados do ano de 2020 são parciais.

O quadro 03 apresenta as 10 principais áreas de estudo em cada base de dados. Da amostra selecionada considerando o resultado WOS 79% artigos estão relacionados a área de gestão e negócio. Comparando o resultado das bases de dados, a WOS se destaca frente a SCO que detém 44%.

QUADRO 03- Principais áreas de estudo

Web of Science (WOS)		Scopus (SCO)	
Área de estudo	%	Área de estudo	%
Business, Management	79%	Business, Management and accounting	44%
Economics	9%	Economics, Econometrics and Finance	16%
Social Sciences Interdisciplinary	2%	Decision Sciences	11%
Operations Research Management Science	2%	Social Sciences	11%
Environmental Studies	1%	Engineering	5%
Information Science Library Science	1%	Environmental Science	5%
Computer Science Information Systems	1%	Computer Science	4%
Ethics	1%	Agricultural and Biological Sciences	2%
Business Finance	1%	Arts and Humanities	2%
Regional Urban Planning	1%	Mathematics	2%

Fonte: Elaborado pelo autor

Na base WOS, conforme quadro 4, todos autores estão com 2 publicações, já na base SCO vale o destaque para Sapi, E.V. com 2 citações. Os demais autores têm apenas uma publicação.

QUADRO 04- Os 10 principais autores mais citados nas bases WOS e SCO

WOS		SCO	
Autores	Registros	Autores	Registros
Aragon-Correa, J.A	2	Sapir, E.V.	1
Balogun, J	2	Agostinho, C.	1
Baumgartner, RJ	2	Aikhuele, D.O.	1
Buckley, PJ	2	Ajibade, P.	1
Buhalis, D	2	Al-Malaise AL-Ghamdi, A.S.	1
Dainty, A	2	Alamsyah, F.	1
Enea, SF	2	Ali, M.A.M.	1
Johnstone, S	2	Allui, A.	1
Khan, Z	2	Amegbe, H.	1
Ksiazek, R	2	Andreeva, E.L.	1

Fonte: Elaborado pelo autor

## ANAIS

Quanto ao quadro 05, para se alcançar esse levantamento, foi necessário verificar as publicações mais citadas de acordo com as palavras-chaves “business strategy” AND “integration” OR “synchronization”.

A Base Científica de Pesquisa WOS apresentou maior número de citações, um total de 1712 vezes e maior abrangência quando relacionado ao tema pesquisado, podendo ser apresentado no quadro 05 as 10 principais publicações em número de citações.

9

QUADRO 05- As 10 principais publicações Web of Science com as palavras-chave

Seq.	Autor	Título	Ano	Nr. de citações
1	Hahn, Tobias; Pinkse, Jonatan; Preuss, Lutz; Figge, Frank	Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework	2015	176
2	Mellahi, Kamel; Frynas, Jedrzej George; Sun, Pei; Siegel, Donald	A Review of the Nonmarket Strategy Literature: Toward a Multi-Theoretical Integration	2016	115
3	Doh, Jonathan P.; Lawton, Thomas C.; Rajwani, Tazeeb	Advancing Nonmarket Strategy Research: Institutional Perspectives in a Changing World	2012	115
4	Brannen, Mary Yoko; Piekkari, Rebecca; Tietze, Susanne	Resource orchestration in family firms: investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance	2011	112
5	Brannen, Mary Yoko; Piekkari, Rebecca; Tietze, Susanne	The multifaceted role of language in international business: Unpacking the forms, functions and features of a critical challenge to MNC theory and performance	2014	89
6	Neuhofer, Barbara; Buhalis, Dimitrios; Ladkin, Adele	Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain	2015	88
7	Ravasi, Davide; Stigliani, Ilana	Product Design: a Review and Research Agenda for Management Studies	2012	53
8	Ghobakhloo, Morteza	The future of manufacturing industry: a strategic roadmap toward Industry 4.0	2018	41
9	Marlow, Susan; Taylor, Scott; Thompson, Amanda	Informality and Formality in Medium-sized Companies: Contestation and Synchronization	2010	41
10	Yu, Wantao; Ramanathan, Ramakrishnan; Nath, Prithwiraj	The impacts of marketing and operations capabilities on financial performance in the UK retail sector: A resource-based perspective	2014	40

Fonte elaborado pelo autor

Já a base Científica de Pesquisa *Scopus* apresentou número menor de citação em comparação com a Web of Science totalizando 823 citações, conforme quadro 06, que apresenta apenas as 10 principais publicações.

## ANAIS

QUADRO 06- As 10 principais publicações Scopus com as palavras-chave

Seq.	Autor	Título	Ano	Nr. de citações
1	Xu L.D., Xu E.L., Li L.,	Industry 4.0: State of the art and future trends	2018	227
2	Schanes K., Dobernig K., Gözet B.,	Food waste matters - A systematic review of household food waste practices and their policy implications	2018	94
3	Brannen M.Y., Piekari R., Tietze S.,	The multifaceted role of language in international business: Unpacking the forms, functions and features of a critical challenge to MNC theory and performance	2014	94
4	Sabbaghi A., Vaidyanathan G.,	Effectiveness and efficiency of RFID technology in supply chain management: Strategic values and challenges	2008	50
5	Parycek P., Höchtel J., Ginner M.,	Open government data implementation evaluation	2014	36
6	Gokhberg L., Kuznetsova T.,	Strategy 2020: New outlines of Russian innovation policy	2011	28
7	John S.P.,	The integration of information technology in higher education: A study of faculty's attitude towards IT adoption in the teaching process	2015	25
8	Barone D., Yu E., Won J., Jiang L., Mylopoulos J.,	Enterprise modeling for business intelligence	2010	25
9	Borini F.M., Fleury M.T.L., Fleury A.C.C., Junior M.M.O.,	The relevance of subsidiary initiatives for Brazilian multinationals	2009	18
10	Ruohomaa S., Kutvonen L.,	Trust and distrust in adaptive inter-enterprise collaboration management	2010	17

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a leitura dos 81 resumos selecionados na base Scopus a partir do ano de 2010, buscou-se identificar os artigos que tem relação direta com objetivo do estudo e foi identificado que 54% dos artigos não tinham relação direta. No quadro 07 é apresentada a relação dos 10 títulos com maior número de citação após seleção dos resumos. Importante ressaltar que apenas 2 artigos do quadro 07 estão entre os 10 mais citados no quadro 06, são eles “Industry 4.0: State of the art and future trends” e “Enterprise modeling for business intelligence”.

## ANAIS

QUADRO 07- 10 artigos mais citados pós seleção de resumos extraídos base Scopus

Ano	Nr. de citações	Título
2018	227	Industry 4.0: State of the art and future trends
2010	25	Enterprise modeling for business intelligence
2010	9	Multi-channel customer management: Delighting consumers driving efficiency
2018	8	The role of technology in an omnichannel physical store Assessing the moderating effect of gender [El rol de la tecnología en una tienda física omnicanal Evaluando el efecto moderador del género]
2014	7	Coalition or decentralization: A game-theoretic analysis of a three-echelon supply chain network
2018	7	Sustainability Balanced Scorecards and their Architectures: Irrelevant or Misunderstood?
2011	6	The role of sales and marketing integration in improving strategic responsiveness to market change
2012	5	MDA-based interoperability establishment using language independent information models
2016	4	IT integration operations flexibility and performance: An empirical study
2013	3	Investment portfolio management using the business cycle approach [Investicijų portfelio valdymas verslo ciklo požiūriu]

Fonte: elaborado pelo autor

Após a leitura dos 239 resumos selecionados na base WOS a partir do ano de 2010, buscou-se identificar os artigos que tem relação direta com objetivo do estudo, foi identificado que 74% dos artigos não tinham relação direta. No quadro 08 é apresentada a relação dos 10 títulos com maior número de citação após seleção. Importante ressaltar que na base WOS 50% artigos listados no quadro 08 estão entre os 10 mais citados conforme quadro 05, são eles “Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework”, “A Review of the Nonmarket Strategy Literature: Toward a Multi-Theoretical Integration”, “Advancing Nonmarket Strategy Research: Institutional Perspectives in a Changing World”, “The multifaceted role of language in international business: Unpacking the forms, functions and features of a critical challenge to MNC theory and performance” e “The future of manufacturing industry: a strategic roadmap toward Industry 4.0”.

Embora a WOS, quando comparada com SCO em % de artigos selecionados, foi bem menor, a amostra demonstrou mais relevância comparado as com artigos mais citados no quadro 05.

## ANAIS

QUADRO 08- 10 artigos mais citados pós seleção de resumos extraídos Web of Science

Ano	Nr. de citações	Título
2015	176	Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework
2016	115	A Review of the Nonmarket Strategy Literature: Toward a Multi-Theoretical Integration
2012	115	Advancing Nonmarket Strategy Research: Institutional Perspectives in a Changing World
2014	89	The multifaceted role of language in international business: Unpacking the forms, functions and features of a critical challenge to MNC theory and performance
2018	41	The future of manufacturing industry: a strategic roadmap toward Industry 4.0
2010	41	Informality and Formality in Medium-sized Companies: Contestation and Synchronization
2014	37	Achieving new product success via the synchronization of exploration and exploitation across multiple levels and functional areas
2013	26	Consumer perceptions of service constellations: implications for service innovation
2014	17	Assessing risk factors in collaborative supply chain with the analytic hierarchy process (AHP)
2016	16	Design Management As A Domain Of Smart And Sustainable Enterprise: Business Modelling For Innovation And Smart Growth In Industry 4.0

Fonte: elaborado pelo autor

Visando identificar os países que teve mais publicações o destaque foi a Inglaterra seguido pelos Estados Unidos e Brasil conforme gráfico 2, vale destacar que dentro da estratificação foi identificado 71 países que publicaram as palavras chaves pesquisadas.

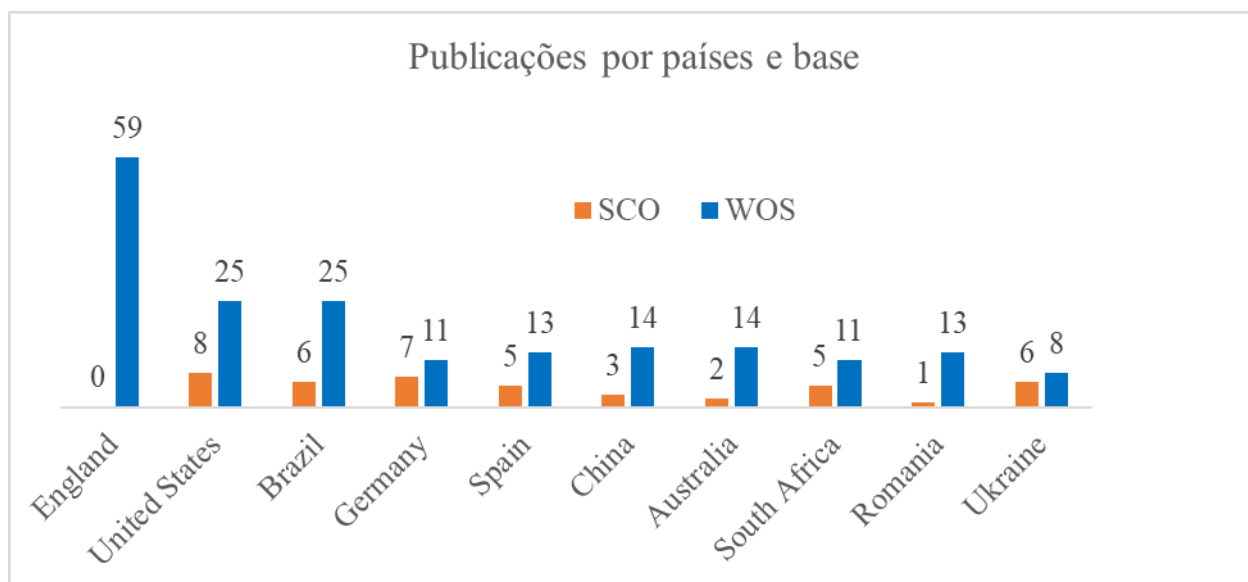


GRÁFICO 2- Total de publicações por países e base de dados

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 3 apresenta as 10 fontes de pesquisa que mais publicaram, vale destacar que as três primeiras correspondem a 51% das publicações listadas no gráfico 3, mas o destaque

## ANAIS

fica para “Procedia Social and Behavioral” sozinha representa 31% das publicações.

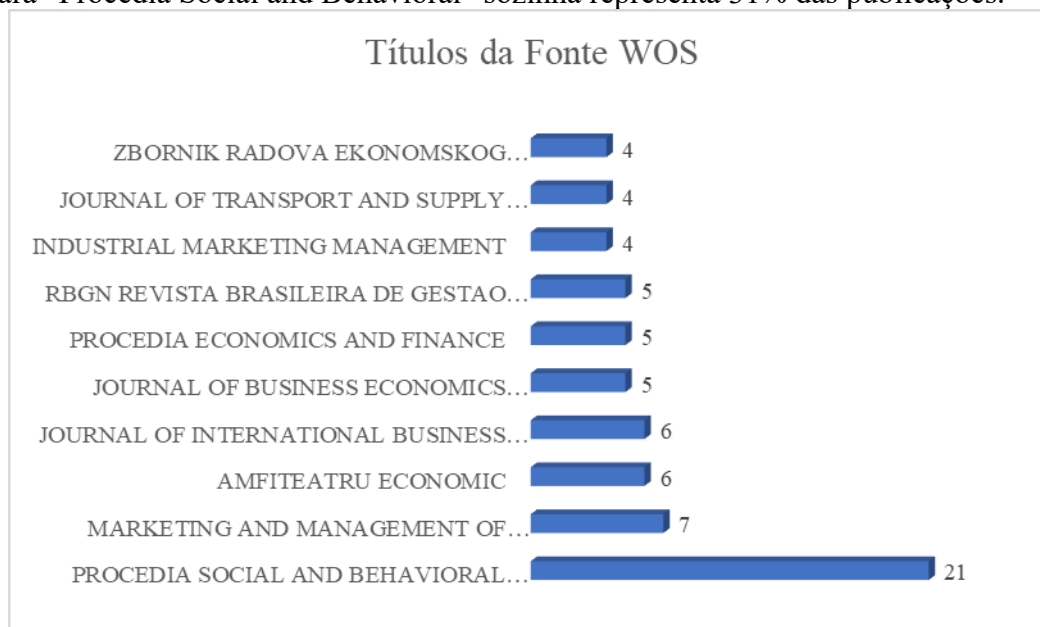


GRÁFICO 3- Títulos da fonte Web of Science  
Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 4 apresenta as 10 fontes de pesquisa que mais publicaram, vale destacar que as três primeiras correspondem a 48% das publicações listadas no gráfico 4, com duas principais fontes de pesquisa “Economy of Region” e “Problems and Perspectives in management” juntas representam 36% das publicações.



GRÁFICO 4- Títulos da fonte Scopus  
Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nas informações extraídas da base Scopus conforme quadro 9 é possível compreender a relevância das palavras chaves pesquisadas no presente estudo bibliométrico. Na opinião dos autores dos artigos selecionados são consideradas palavras chaves aparecendo em primeiro lugar a palavra “strategy” e a palavra “integration” como a 6º mais citadas em um

## ANAIS

universo de palavras chaves totalizando 398.

QUADRO 9- As 10 palavras chaves que mais citadas nos artigos, extraídos da base Scopus

Seq.	Palavras	Qtde
1	Strategy	22
2	Management	16
3	Industry	9
4	Modeling	8
5	Information technology	8
6	Integration	7
7	Management control system	6
8	Business	5
9	Supply chain	4
10	Innovation	4

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 10 apresenta a identificação dos artigos selecionados na base de pesquisa WOS em relação à existência das palavras relacionadas com agronegócio voltado para cadeia sucroenergética. O resultado foi apenas 6 em 239 artigos foram desenvolvidos no setor. Quando avaliamos os 6 artigos encontrados no recorte de resumos esse número cai pela metade, sendo 2 artigos referenciando o agronegócio e 1 na agricultura. São eles respectivamente “Approach to innovative supply chain strategies in cement industry; Analysis and Model simulation”; “Syncronization of development of the information and communications technology market in Ukraine with global trends”; “Entrepreneurship in the Agricultural Sector: A Literature Review and Future Research Opportunities”. O setor sucroenergético e/ou bioenergético não foram identificados em nenhum artigo.

QUADRO 10- Busca por palavras relacionadas ao Agronegócio na base WOS com recorte da pesquisa

Palavras pesquisadas	Termos em inglês	Nr. de artigos
Commoditie	Commodity	3
Agricultura	Agriculture	2
Agricultura	Farming	1
Bioenergia	Bioenergy	0
Agronegócio	agribusiness	0
Safra	CROP	0
Sucroenergético	Sucroenergetic	0
Cana de açúcar	sugar cane	0

Fonte: Elaborado pelo autor



## ANAIS

O quadro 11, tem objetivo de identificar dentro dos artigos selecionados na base de pesquisa SCO a existência das palavras relacionadas com agronegócio voltado para cadeia sucroenergética e foram encontrados 10 artigos em 81 desenvolvidos no setor, sendo 1 artigo referenciando o agronegócio, 4 na agricultura e 5 commodities. Quando avaliamos os 10 artigos encontrados no recorte de resumos, 30% não apresentam relevância para pesquisa. O setor sucroenergético e/ou bioenergético também não foram identificados em nenhum artigo.

15

QUADRO 11- Busca por palavras relacionadas ao Agronegócio na base SCO com recorte da pesquisa

Palavras pesquisadas	Termos em inglês	Nr. de artigos
Commoditie	Commodity	5
Agricultura	Agriculture	4
Agricultura	Farming	0
Bioenergia	Bioenergy	0
Agronegócio	Agribusiness	1
Safra	Crop	0
Sucroenergético	Sucroenergetic	0
Cana de açúcar	Sugar cane	0

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi apresentar uma revisão sistemática da literatura acerca da integração e/ ou sincronização da estratégia do negócio considerando os anos de 2010 a 2020, tendo como base de pesquisa a *Scopus* e *Web of Science*. Pela revisão sistemática buscou-se localizar e sintetizar a literatura sobre os estudos conjuntos realizados sobre “estratégia de negócio” e “integração” ou “sincronização”, seguindo procedimentos organizados em cada etapa do processo.

O estudo bibliométrico visou identificar novas pesquisas e elencar algumas opções que suportar o melhor alinhamento e integração e/ou sincronização das iniciativas estratégicas com a estratégia do negócio. Os resultados demonstraram as principais publicações no período com destaque para base *Web of Science* com maior número de publicações e citações, os autores que mais escreveram sobre o tema, onde não houve um destaque individual. No entanto, o estudo comprovou que o tema está em ascensão desde 2014 quando as publicações cresceram substancialmente. Em todos continentes há o interesse no tema, porém, ficou claro que na Inglaterra, nos Estados Unidos e no Brasil há maior interesse na pesquisa e a surpresa ficou para o Brasil, que é a única economia emergente entre os 5 países que mais estudaram o assunto.

Existem artigos que tratam do processo de integrações diversas com destaque para integrações cadeia de suprimentos, marketing e tecnologia da informação com o planejamento estratégico do negócio, mas não há estudos integrando diversas iniciativas estratégicas. Já para o processo de sincronização das estratégias do negócio, o tema é pouco desenvolvido fato que se comprova pela existência de muitas lacunas de conhecimento que precisam ser superadas com relação ao tema, o que pode contribuir com a sincronização de toda a cadeia de negócio. As oportunidades são enormes quando se avalia o contexto do agronegócio, com pouquíssimas pesquisas desenvolvidas e a base *Scopus* superou em número de publicações.

No Brasil, onde o setor do agronegócio é importante para economia também é necessário o aumento de produtividade e melhores resultados para sustentação do negócio e quando avaliada a cadeia sucroenergética não foi identificado nenhum artigo. Estratégia é um

## ANAIS

tema abordado há alguns anos por grandes pesquisadores renomados, porém, com oportunidades significativas de pesquisa aplicada para a cadeia sucroenergética no campo da integração das estratégias do negócio.

### 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARASTI, M.; KHALEGHI, M.; NOORI, J. Corporate-level technology strategy and its linkage with corporate strategy in multi-business companies: IKCO case study. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 122, p. 243–252, 2017.
- BAGCHI, P. K.; SKJØTT-LARSEN, T. Organizational Integration in Supply Chains: A Contingency Approach. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v. 3, n. 1, p. 1–10, 2002.
- BENTLEY, K. A.; OMER, T. C.; SHARP, N. Y. Business strategy, financial reporting irregularities, and audit effort. **Contemporary Accounting Research**, v. 30, n. 2, p. 780–817, 2013.
- BOWMAN, C.; FAULKNER, D. O. **Competitive and corporate strategy**. London: Irwin, 1997. v. 31
- BOYACK, K. W.; WYLIE, B. N.; DAVIDSON, G. S. Domain visualization using VxInsight® for science and technology management. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 53, n. 9, p. 764–774, 2002.
- CLOSS, D. J.; SAVITSKIE, K. Internal and external logistics information technology integration. **International Journal of Logistics Management**, v. 14, n. 1, p. 63–76, 2003.
- CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.
- FALSARELA, O. M.; JANNUZZI, C. A. A. . Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação : uma abordagem utilizando projetos. **Gestão de Produção**, v. 24, n. 3, p. 610–621, 2017.
- FROHLICH, M. T.; WESTBROOK, R. Arcs of integration: An international study of supply chain strategies. **Journal of Operations Management**, v. 19, n. 2, p. 185–200, 2001.
- GIACHETTI, R. E. A framework to review the information integration of the enterprise. **International Journal of Production Research**, v. 42, n. 6, p. 1147–1166, 2004.
- GONSALEZ SAES, S. **Estudo bibliométrico das publicações em economia da saúde, no Brasil, 1989-1998**. 2000. Dissertação (Mestrado em Serviços de Saúde Pública)- Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000. Doi:10.11606/D.6.2000.tde-01032002-132854. Acesso em: 2020-02-27
- GUSTAVSSON, M. Information quality implications of planning process integration. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 19, n. 8, p. 933–952, 2008.
- HAYES, R. H.; PISANO, G. P.; WHEELWRIGHT, S. C. **Operations, Strategy, and Technology: Pursuing the Competitive Edge**. New York: Wiley, 2005.
- LEE, S.; PARK, Y. Customization of technology roadmaps according to roadmapping purposes: Overall process and detailed modules. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 72, n. 5, p. 567–583, 2005.
- LEMAHIEU, W.; SNOECK, M.; CUMPS, B. Two basic types of business to business integration.pdf. **International Journal of E-business Research**, v. 1, n. 1, p. 1–15, 2005.
- LEMONS, S. V. et al. Agroindustrial best practices that contribute to technical efficiency in Brazilian sugar and ethanol production mills. **Energy**, v. 177, p. 397–411, 2019.
- LEONG, G. K.; SNYDER, D. L.; WARD, P. T. Research in the process and content of manufacturing strategy. **Omega**, v. 18, n. 2, p. 109–122, 1990.
- MACIAS-CHAPULA, C. A. O papel da informetria e da cienciomertria e sua perspectiva nacional e internacional. **Ciência da Informação**, v. 27, n. 2, p. nd-nd, 1998.
- MALICO, I. et al. Current status and future perspectives for energy production from solid biomass in the European industry. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 112, n. May, p. 960–977, 2019.
- MILES, R. E. et al. Organizational Strategy , Structure , and ProcessI. **Academy of Management**, v. 3, n. 3, p. 546–562, 1978.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Fit, Failure and the Hall of Fame**. Springer: California Management Review, 1984.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford, CA: Stanford University Press, 2003.
- MILES, R.; SNOW, C. **Organizational Strategy, Structure, and Process (Stanford Business Classics**. New



## ANAIS

York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NARASIMHAN, R.; DAS, A. The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. **Journal of Operations Management**, v. 19, n. 5, p. 593–609, 2001.

OHMAE, K. **The Mind of Strategist: The Art of Japanese Business**. New York: McGraw-Hill, 1982.

PAGELL, M. Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 5, p. 459–487, 2004.

PHAAL, R.; FARRUKH, C. J. P.; PROBERT, D. R. Technology management tools: Concept, development and application. **Technovation**, v. 26, n. 3, p. 336–344, 2006.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy. Techniches for analyzing industries and competitor**. New York: Simon & Schuster, 2003.

PROBERT, D.; RADNOR, M. Frontier experiences from industry-academia consortia. **IEEE Engineering Management Review**, v. 31, n. 3, p. 28, 2003.

SCHEITERLE, L. et al. From commodity-based value chains to biomass-based value webs: The case of sugarcane in Brazil's bioeconomy. **Journal of Cleaner Production**, v. 172, p. 3851–3863, 2018.

SCHROEDER, R.; RUNGTUSANATHAM, M. J.; GOLDSTEIN, S. **OPERATIONS MANAGEMENT IN THE SUPPLY CHAIN: DECISIONS & CASES**. New York: McGraw-Hill, 2011.

SHAVARINI, S. K. et al. Operations strategy and business strategy alignment model (case of Iranian industries). **International Journal of Operations and Production Management**, v. 33, n. 9, p. 1108–1130, 2013.

SKINNER, W. **Competitive Strategy. Manufacturing—Missing Link in Corporate Strategy**, 1969.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Operations strategy**. 3rd ed. Harlow: Financial times Prentice Hall, 2011.

STANK, T. P.; DAUGHERTY, P. J.; ELLINGER, A. E. Marketing/Logistics Integration and Firm Performance. **The International Journal of Logistics Management**, v. 10, n. 1, p. 11–24, 1999.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. Customer Intimacy and Other Value Disciplines Harvard Business Review. **Harvard Business Review**, p. 94, 1993.

VANTI, N. A. P. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 369–379, 2002.

VATANANAN, R. S.; GERDSRI, N. The current state of technology roadmapping (trm) research and practice. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 9, n. 4, p. 1–20, 2012.

VINAYAVEKHIN, S.; PHAAL, R. Synchronization in Strategic Planning : A. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 16, n. 6, p. 1–21, 2019.

VOLLMANN, T. E. et al. **Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management**. New York: McGraw-Hill Education, 2011.

WADSTRÖM, P. Aligning corporate and business strategy : managing the balance. v. 40, n. 4, p. 44–52, 2019.

WITJES, S.; VERMEULEN, W. J. V.; CRAMER, J. M. Resources , Conservation & Recycling Assessing Corporate Sustainability integration for corporate self-re fl ection. **Resources, Conservation & Recycling**, v. 127, n. September, p. 132–147, 2017.