

COMENTÁRIO EDITORIAL

O DESAFIO DE PREPARAR A INTRODUÇÃO DE UM ARTIGO ACADÊMICO

Fernando Antonio Ribeiro Serra
Editor Científico RIAE

Universidade Nove de Julho - UNINOVE
Programa de Pós-Graduação em Administração

Manuel Aníbal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira
Editor Adjunto RIAE

Universidade Nove de Julho - UNINOVE
Programa de Pós-Graduação em Administração

No comentário editorial anterior começamos a tratar seções específicas de um artigo, focando especificamente, algumas sugestões para a elaboração do título, resumo e palavras-chave. O título, resumo e palavras-chave têm um papel importante, ainda que seja frequentemente descurado. Por exemplo, estes três elementos são comumente utilizados pelo potencial leitor para decidir acessar, baixar e ler o artigo. O título, resumo e palavras-chave são, também, usadas pelas bases indexadoras quando o pesquisador faz uma busca de artigos. Ainda, são importantes para começar logo desde o início a posicionar o artigo numa teoria e contexto, comunicando uma ideia de forma clara e eficiente (King & Lepak, 2011).

Neste comentário editorial focamos a seção de introdução. Na introdução o autor expõe brevemente (e um pouco mais que no resumo) os detalhes do artigo, mostrando o seu posicionamento na literatura,

identificando a lacuna no conhecimento, revelando a questão de pesquisa, apresentando brevemente o método e principais resultados e esclarecendo qual a contribuição. Assim, a introdução é uma segunda linha na avaliação do artigo. Por exemplo, importante para o editor decidir se o artigo merece manter-se no processo editorial e ser enviado para avaliação por pareceristas. Importante para o revisor entender de forma global o que o artigo realmente trata, como trata e com que resultados. E, é importante para o leitor decidir se realmente vale a pena continuar a leitura face aos seus objetivos e necessidades. Pela sua importância, o tempo e a atenção utilizados em um parágrafo da introdução de um artigo pode ser bastante maior que nas demais seções.

Neste comentário, decidimos ter como base o livro de Swales (1981), *Aspects of Article Introductions*, por considerarmos definitivo e bem

fundamentado. Vale ressaltar que não se trata de uma cópia ou resumo do livro, mas de nossa adequação e uso do modelo proposto para trabalhos dedicados à estratégia.

O comentário está estruturado de forma a seguir dos aspectos gerais para os aspectos específicos na construção de uma introdução. Os aspectos mais gerais focam em entender a importância, ou o papel, da introdução num artigo. Os aspectos específicos focam a organização dos parágrafos da introdução e alguns elementos de escrita, sempre acompanhados com exemplos reais extraídos de artigos para ilustração.

1 O SEÇÃO DE INTRODUÇÃO

Um trabalho acadêmico, como apresentado no Comentário editorial, “A pesquisa e estruturação do artigo acadêmico em administração” (Ferreira, 2013) - pode ser acessado em <http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2034/pdf>, é sugerido que a estrutura do artigo acadêmico contenha certas seções e que estas surjam numa dada sequência. Em essência, a estrutura dos artigos empíricos, é composta por: capa, com o título e dados dos autores, resumo, palavras-chave, introdução, revisão de literatura, desenvolvimento conceitual e hipóteses, método, resultados, discussão, conclusões e referências. Esta é a estrutura básica universalmente aceita e típica para um artigo (Swales, 1981). No entanto, esta estrutura base será ajustada a artigos de outras naturezas. Por exemplo, nos artigos conceituais não existirá uma seção de método nem uma para os resultados, embora se espere que este tipo de artigo mantenha o desenvolvimento conceitual, eventualmente com a apresentação de um conjunto de proposições sustentadas na teoria.

Considerando a estrutura apresentada para os artigos, uma parte significativa dos livros e das disciplinas de metodologia analisam estas seções, mas em geral enfatizam pouco a importância e a construção da introdução, limitando-se muitas vezes a comentários genéricos e ao enunciado de *check-lists* de *do's and dont's* (dentre diversas possibilidades, ver O'Connor & Woodford, 1975). O trabalho de West (1981) apresenta resultados de uma pesquisa quantitativa, mostrando que a referência de autores às suas descobertas - como estamos fazendo com o próprio West nesta sentença -, é muito maior em frequência específica na introdução que em outras seções dos artigos, como revisão de literatura e discussão. Outros autores se concentraram na forma verbal utilizada (Oster, 1981), ou na apresentação da estrutura da introdução (Hepworth, 1978). Interessante é o livro de Swales, publicado em 1981, e reeditado pela editora da Universidade de Michigan em 2011, dedicado exclusivamente à seção de introdução. No livro, Swales (1981) examina a introdução de 48 artigos em diversas áreas do

conhecimento, incluindo de artigos em Ciências Sociais aplicadas.

2 A ESTRUTURA DA INTRODUÇÃO

As recomendações gerais sobre o que incluir numa seção de introdução de um artigo refletem as sugestões do primeiro comentário da RIAE (Ferreira, 2013: 4-5):

“A introdução deve incluir quatro elementos essenciais. Arrisco aqui uma descrição de cada parágrafo, entendendo-se, no entanto, que há alguma flexibilidade. Ainda assim, sugiro que tente manter a introdução a um máximo de seis parágrafos. No primeiro parágrafo, a abrir a introdução é melhor revelar a relevância, importância ou interesse do tema. No segundo parágrafo (eventualmente estendendo a um terceiro), mostre a literatura relevante sobre o tema do seu manuscrito. Aqui, o objetivo é posicionar o seu artigo na literatura e mostrar que conhece a literatura – lembre-se que haverá uma seção inteira para a revisão de literatura – mas, fundamentalmente é deste breve périplo pela literatura que deve sair a identificação de uma lacuna no conhecimento. Esta lacuna é explorada no terceiro parágrafo sobre a forma de questão de pesquisa. Depois, explique como aborda a questão de pesquisa, com breve exposição sobre método e dados. Em seguida exponha sucintamente os principais resultados e contribuição.”

A recomendação reproduzida mostra que uma introdução é composta por poucos parágrafos. O autor refere o tentar manter a cerca de seis parágrafos (com a usual flexibilidade para ajustar ao grau de complexidade teórica e ao tipo de artigo). Escrever pouco e claro é já um desafio, mas importa, também, atender que esta é uma necessidade imposta inclusive pelas restrições no número de páginas e/ou palavras que os próprios periódicos delimitam. Assim, por exemplo, alguns periódicos de áreas como a medicina recomendam que a introdução se limite a um máximo de dois ou três parágrafos.

A reter da recomendação temos, ainda, o conteúdo. Ou seja, uma introdução deve indicar o objetivo (ou questão de pesquisa) e o escopo do trabalho de pesquisa, além de posicionar a sua relação com temas e disciplinas associadas, mostrar como a pesquisa vai ser executada (o método), os principais resultados e a contribuição do estudo. O desafio de escrever a introdução como se pode ver implica em ser conciso, mas, fundamentalmente, ser claro e captar o interesse de especialistas ou interessados no tema. No fundo, a introdução vai expandir sobre o resumo, mas sem se estender sobre demasiados detalhes.

Um padrão para a introdução

Em sua pesquisa, Swales (1981) identificou que as introduções, em todas as áreas de conhecimento estudadas, incluindo Ciências Sociais Aplicadas, tende a seguir um padrão composto por 4 partes: (1) uma parte dedicada à abertura, que prepara o caminho para a apresentação da pesquisa prévia no tema pesquisado; (2) uma parte dedicada ao desenvolvimento da

pesquisa prévia; (3) dada a descrição dos progressos da pesquisa prévia, a terceira parte faz a ponte entre ela e como o artigo faz progredir o conhecimento existente; sendo comum acontecer uma avaliação negativa da pesquisa anterior para indicar um gap no conhecimento gerado; (4) uma parte final que apresenta o propósito e o que foi feito. Com base nesta identificação propôs um processo de quatro movimentos, apresentados sumariamente na Figura 1.

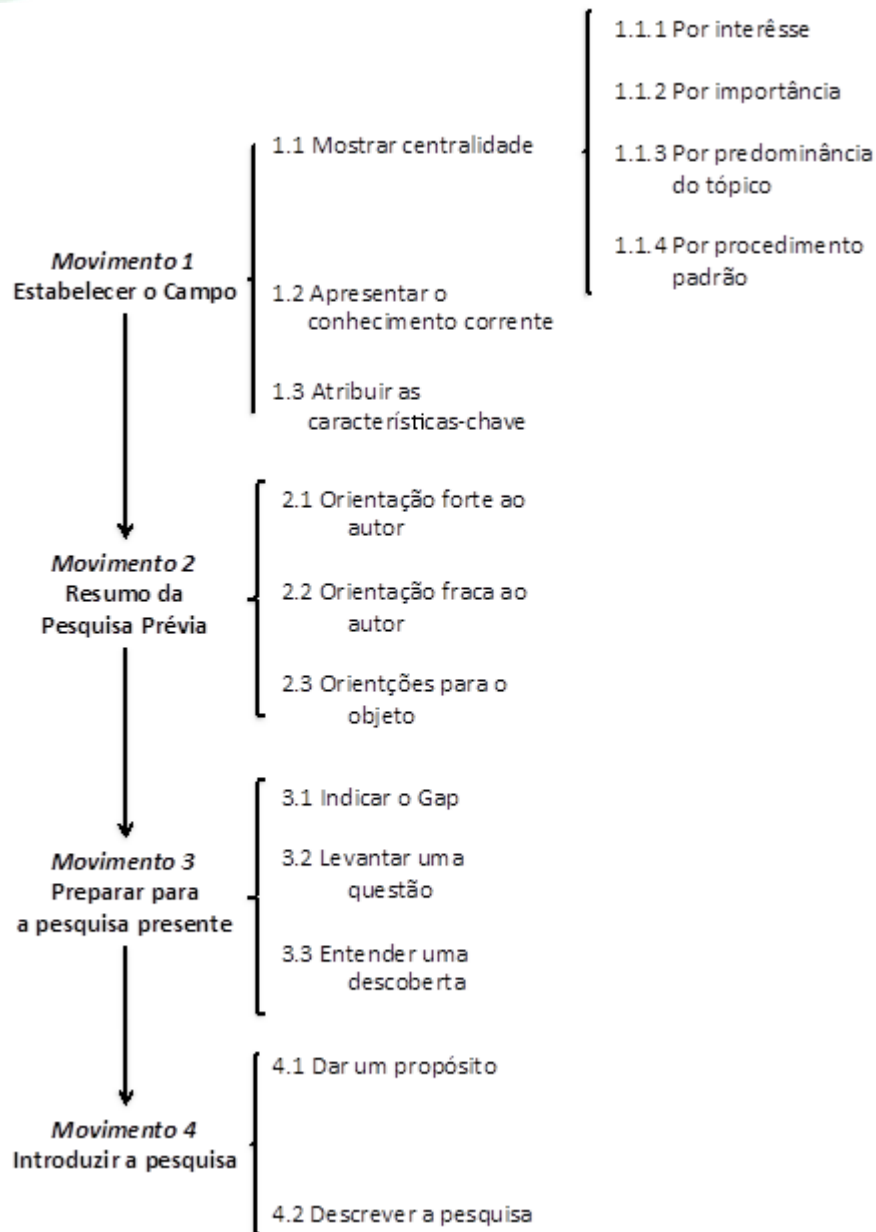


Figura 1 - Os quatro movimentos da introdução

Fonte: Adaptado de Swales (1981)

Analisamos, em seguida, uma aplicação dos quatro movimentos propostos por Swales (1981). Seleccionamos o artigo intitulado “Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o

desempenho”, por Renata Brito e Luiz Brito (2012), por ser o artigo mais acessado segundo a Revista de Administração de Empresas (era). Ilustramos então os quatro movimentos na introdução (Tabela 1).

Tabela 1 - Exemplo dos movimentos de Swales (1981) numa introdução

| INTRODUÇÃO DO ARTIGO | |
|--|--|
| Um dos objetivos fundamentais de estratégia empresarial está no estudo da heterogeneidade das empresas, em suas origens, componentes e nas métricas do desempenho (BANDEIRA-DE-MELLO e MARCON, 2006; BESANKO e outros, 1996, p. 1-2; GHEMAWAT, 2002). Às empresas com desempenho superior, atribui-se a existência de uma vantagem competitiva, isto é, uma capacidade de criação de valor acima da média de seus concorrentes (PETERAF e BARNEY, 2003; PORTER, 1985). Vantagem competitiva é um construto latente e precedente lógico do desempenho superior (POWELL, 2001), motivo pelo qual os estudos empíricos baseiam-se na observação de variáveis do desempenho para medir a competitividade das empresas (VASCONCELOS e BRITO, 2004; WIGGINS e RUEFLI, 2002). No entanto, a questão mais importante é saber quais aspectos e variáveis de desempenho revelam o valor criado pela empresa e podem refletir com fidelidade a sua posição competitiva, isto é, como atribuir vantagem competitiva a uma empresa pelo estudo do seu desempenho. | <i>Movimento 1</i> Estabelece o campo |
| O debate teórico sobre vantagem competitiva não oferece uma definição claramente operacionalizável ou completa (BARNEY, 1991; TEECE, PISANO, SHUEN, 1997; PORTER, 1985). A ancoragem em modelos de observação de variáveis de retorno simplifica o conceito de desempenho e despreza os demais efeitos da criação de valor. Por outro lado, a operacionalização do desempenho por variáveis aleatórias leva a resultados diferentes e a uma grande variância nas conclusões, limitando a capacidade de acúmulo de conhecimento (BOYD, GOVE, HITT, 2005). Portanto, é necessário relacionar as medidas de desempenho com a abordagem teórica e o conceito de vantagem competitiva. | <i>Movimento 2</i> Resume a pesquisa prévia |
| Empresas que criam valor acima da média de sua indústria devem apresentar resultados superiores, no entanto o desempenho organizacional pode ser afetado em várias formas e dimensões (COMBS, CROOK, SHOOK, 2005; RICHARD e outros, 2009). A análise do desempenho deve refletir os direcionamentos gerenciais derivados da capacidade de o gestor fazer escolhas sob processos de fricção e incerteza no seu contexto social (RUMELT, SCHENDEL, TEECE, 1991). E a investigação dos resultados deve compreender os vários aspectos afetados pelas decisões estratégicas e revelar os resultados da gestão empresarial. | <i>Movimento 3</i> Indica o Gap |
| Contribuindo com esse importante debate, este artigo analisa os impactos da criação de valor e apresenta uma métrica para vantagem competitiva baseada na observação dos seus efeitos sobre o desempenho financeiro da empresa. O modelo proposto traz a combinação dos resultados de lucratividade e crescimento de mercado e é operacionalizado via modelagem multinível, na qual o desempenho de cada empresa é decomposto e testado em relação à média do setor. O modelo é aplicado a uma base de dados com 6.810 empresas americanas (Compustat), em quatro intervalos, cobrindo o período de 1990 a 2009. E os resultados revelam a configuração da vantagem e desvantagem competitiva na amostra. | <i>Movimento 4</i> Introduz a pesquisa |
| O artigo inicia-se pela discussão de vantagem competitiva e pelos impactos da criação de valor para o desempenho organizacional. Passa, então, a detalhar o construto de desempenho organizacional em suas dimensões e observação no tempo. A discussão teórica e as lacunas deixadas pelos artigos empíricos embasam o modelo proposto. Em seguida, são apresentados a metodologia, a base de dados e os modelos multinível e analisados os resultados da competitividade das empresas. Por fim, são sumarizadas as contribuições do estudo e os desafios para estudos futuros. | Apresenta a organização do artigo que segue. E, de certa forma é um complemento do <i>Movimento 4</i> |

Em seguida exploramos cada um dos movimentos de modo a clarificar as suas características e o que se espera de cada parte (ou movimento) na seção de introdução.

3 MOVIMENTO 1 – ESTABELECENDO O CAMPO

Como apresentado na Figura 1, o primeiro movimento visa “Estabelecer o campo”; ou seja, revelar a importância, relevância e o interesse sobre o tema, ajudando a preparar para o segundo movimento de apresentação da pesquisa prévia. Este movimento está dividido em três partes para alcançar o objetivo: (a) mostrar a centralidade, (b) apresentar o conhecimento corrente e, (c) atribuir as características-chave. Acreditamos que no caso dos estudos de estratégia, a apresentação da centralidade é a forma dominante de apresentação e que será descrita a seguir.

Mostrar a centralidade

A afirmação de centralidade visa mostrar que a pesquisa ou é uma corrente principal ou existe um desafio importante a ser ultrapassado. Swales (1981) argumentou que existem quatro possibilidades para apresentar a centralidade: por interesse, por importância, por predominância do tópico, e por procedimento padrão.

- **Por interesse:** Uma parte significativa dos artigos apresenta a centralidade por interesse. Há alguns sinais, ou exemplos típicos, de frases que são usadas para mostrar o interesse pelo tópico, como: “Recentemente tem havido um interesse crescente...”, “Nos anos recentes muitos pesquisadores têm se dedicado a pesquisar ...”. Note o exemplo observável no artigo de Chatain (2014: 1952), publicado no *Strategic Management Journal*: “The extant strategic management literature has examined strategic factor markets to explain when resource buyers could make an economic profit (Barney, 1986).” Também se inclui nesta categoria a forma como Cruz-Suarez, Prado-Román e Prado-Román (2014: 576), publicado na *Revista de Administração de Empresas*, realçam o seu estudo: “Over time, Institutional Theory has evolved into one of the main theories of Organization and Management (Haveman & David, 2008).”

- **Por importância:** Outra forma de estabelecer o campo de estudo é indicar a sua importância. Aliás, nos parece ser a forma mais comum nos artigos de estratégia, ou pelo menos, a que nos remete a muitos artigos bastante citados. Um exemplo típico seria: “O conhecimento da ... tem grande importância para ...”, “Diversos estudos têm realçado a importância do ...”. Como exemplo referimos um dos artigos mais citados publicados no SMJ, o artigo de Mitchell, Shepherd e

Scharfman (2011: 683): “Strategic decisions are those choices made by managers that commit important resources, set important precedents, and/or direct important firm-level actions (...).” Também o artigo por Bortoluzzo et al (2014: 660) publicado na RAE: “Cross-border merger and acquisitions (M&As) are an increasingly significant phenomenon in contemporary society (Luo & Tung, 2007).”

- **Por predominância do tópico:** Esta forma parece ser quase um caso particular da primeira forma apresentada, reforçando que o assunto tem sido muito estudado. Nesta situação as frases típicas seriam: “A explicação ... é um problema clássico de ...”, ou “Nas discussões sobre ... tem sido sugerido ...”. Como exemplo apresentamos uma frase da introdução do artigo de Dannels (2010), publicado no SMJ, apresentando o estudo de caso da empresa Smith-Corona: “Scholars and managers have long tried to understand why some firms survive and even prosper in the face of environmental changes, while others wither.” Ou, o exemplo extraído do artigo de Ferreira, Pinto e Serra (2013: 1900), publicado na *Scientometrics*: “International Business (IB) studies and research is no longer an infant discipline as it has grown remarkably over the past four decades.”

- **Por procedimentos padrão:** Indicar procedimentos padrão significa que o procedimento, ou técnica, no corpo do artigo precisa ser usado, questionado ou modificado. Alguns exemplos de frases típicas desta forma poderiam ser: “Um dos mais populares instrumentos para acessar... tem sido ...” ou “... tem sido usada nos anos recentes para ...”.

Um exemplo ilustrativo é retirado da introdução do artigo de Baden-Fuller e Mangematin (2013: 418), publicado na *Strategic Organization*: Why is the business model a useful concept for scholars of strategic organization? Clearly, the concept has gained considerable traction in the business press and its community – but some scholars (e.g. Arend, 2013) have questioned whether it really does have value to scholars beyond established existing strategy concepts? Importa entender que o foco em procedimento, ou técnicas, nem sempre são fáceis de publicar porque o padrão atual está mais orientado para a contribuição teórica que para a contribuição metodológica. Ainda assim, há periódicos dedicados a estes tipos de artigos e há, também, diferenças substanciais entre áreas disciplinares nesta matéria. Assim, outro exemplo identificámos num artigo publicado na revista *Tecnologias para Administração e Contabilidade (TAC)*, editada pela ANPAD, e que apresenta relatos técnicos, que muitas vezes se focam em explicitar o uso de uma determinada ferramenta. Embora no artigo de Quintella et al. (2014) não apresente logo no início da introdução a explicitação da ferramenta, é apresentada mais a frente ainda na introdução: “O Mapa de Rede de Impactos (MRI) é aqui apresentado

como uma tecnologia capaz de dar conta da gestão de tais processos, ...”

4 MOVIMENTO 2 – RESUMO DA PESQUISA PRÉVIA

O movimento 2 pode ser a parte mais extensa numa introdução. Reforçando a recomendação no primeiro comentário editorial (Ferreira, 2013: 5), vale reproduzir novamente sobre este movimento:

“No segundo parágrafo (eventualmente estendendo a um terceiro), mostre a literatura relevante sobre o tema do seu manuscrito. Aqui, o objetivo é posicionar o seu artigo na literatura e mostrar que conhece a literatura – lembre-se que haverá uma seção inteira para a revisão de literatura – mas, fundamentalmente é deste breve périplo pela literatura que deve sair a identificação de uma lacuna no conhecimento.”

Nesta parte, então, é apresentada a pesquisa anterior diretamente relevante para o artigo e ajustada ao título – ou ao foco do artigo, e é iniciada com uma frase caracterizando a pesquisa histórica e ligando ao movimento anterior. É por buscar ligar o artigo ao estoque de conhecimento, posicionando-o numa corrente de estudos, que é neste movimento da introdução que está a maior “densidade” de referências. Pode, assim, acontecer que existam de 5 a 10 referências neste um ou dois parágrafos. Chamamos, no entanto, a atenção que a melhor estratégia pode não ser incluir um conjunto de referências entre parênteses e, pelo contrário, é muitas vezes preferível resumir, e distinguir, a contribuição de cada autor.

Apresentamos, a seguir, um exemplo deste movimento extraído do artigo de Ferreira, Pinto e Serra (2013: 1900), publicado no periódico *Scientometrics*:

The past decade has seen several attempts by scholars at analyzing the domain of the discipline, mapping its intellectual structure, identifying its roots (Chandy and Gopalakrishna 1992; Acedo et al. 2006; Peng and Zhou 2006; Rugman and Nguyen 2011; Sandro-Alday 2010). The maturing of a discipline is often accompanied by studies seeking to assess its state of the art and the influence of specific theoretical streams and authors (Ferreira et al. 2011). For instance, Liesch et al. (2011) used the track record of publications in JIBS to examine the evolution of the field. Ferreira et al. (2011) examined the impact and evolution of Dunning’s Eclectic paradigm. Chan et al. (2006), Treviño et al. (2010) and Xu et al. (2008) delved into the authors and institutions that contributed the most to the evolution of IB. Pillania and Fetscherin (2009) study observed the extant research on multinationals and emerging markets. Acedo and Casillas’s

(2005) bibliometric paper used author citations to identify the current paradigms in international management. Mike Peng (2001) noted how the RBV had been used in IB studies and how IB has contributed to the development of the theory. Werner (2002) reviewed twenty top journals to assess the developments in international management research. These efforts are also a manifestation of the constant scholarly effort to define the boundaries of the discipline and unveil new grounds.

Segundo a classificação de Swales (1981) há três possibilidades a considerar: Orientação forte ao autor – no excerto anterior: “Mike Peng (2001) noted how...”; Orientação fraca ao autor – no excerto: “The maturing of a discipline is often accompanied by studies seeking to assess its state of the art and the influence of specific theoretical streams and authors (Ferreira et al. 2011); e, Orientação para o objeto – no excerto: “The past decade has seen several attempts by scholars at analyzing the domain of the discipline, mapping its intellectual structure, and identifying its roots (Chandy and Gopalakrishna 1992; Acedo et al. 2006; Peng and Zhou 2006; Rugman and Nguyen 2011; Sandro-Alday 2010).”

5 MOVIMENTO 3 – PREPARANDO PARA A PESQUISA PRESENTE

Ao completar a apresentação da pesquisa prévia relevante, é preciso fazer alguma avaliação do que foi exposto. Em essência é aqui que o autor vai apresentar o *gap* (ou lacuna) existente. Esta lacuna sustenta a questão de pesquisa que orienta o estudo.

Notemos alguns exemplos do movimento 3.

O artigo de Mitchell, Shepherd e Sharfman (2011), publicado no SMJ, mostra um forma comum de indicação de uma lacuna: “However, there has been little research on the sources of erratic decisions (a notable exception is Wood and Bandura (1989), which pointed to low perceived self-efficacy as a source of erratic decisions).” Outro exemplo mostra a construção a partir de uma questão como em Dannels (2010), publicado no SMJ: “Why are some firms able to renew themselves when environmental changes threaten their longrun viability, while others are not?”

6 MOVIMENTO 4 – INTRODUZINDO A PESQUISA PRESENTE

O movimento 4 é uma sequência do movimento 3. Se foi identificado um Gap na literatura, ou no conhecimento, é, agora, necessário mostrar como se pretende tentar resolver. Se for uma questão, apresentar como pretende responde-la. Esta parte é frequentemente adequadamente apresentada nas introduções. Para ilustrar o movimento 4 usamos

novamente o estudo de Bortoluzzo et al. (2014: 660), publicado na RAE:

Este estudo visa preencher a lacuna existente na literatura sobre o tema no contexto brasileiro, tendo como objetivo verificar empiricamente se as F&As realizadas por empresas nacionais no exterior, de 1994 até 2008, aumentaram o desempenho financeiro dessas empresas, bem como analisar fatores determinantes desse eventual sucesso. O estudo utiliza métricas contábeis como proxies de desempenho financeiro e conclui que as empresas brasileiras que realizaram F&A cross border no período apresentaram desempenho médio superior às que não realizaram tal negócio. Além disso, observa-se que o ambiente institucional e a distância cultural do país da adquirida influenciam o desempenho das F&As cross border e que a experiência internacional em F&As da empresa adquirente possui uma influência em formato de U-invertido no desempenho.

7 COMENTÁRIOS FINAIS

Neste comentário editorial utilizamos a tipologia de movimentos de Swales (1981) para analisar os elementos que devem compor a seção de introdução de um artigo. Com apresentação de exemplos ilustramos os movimentos de modo a ser mais fácil aos leitores (aos nossos leitores) entender como estes elementos se aplicam. Não significa, no entanto, que esgotamos o assunto e há muitos cuidados que é necessário observar ao redigir a introdução. Por exemplo, tem vindo a reforçar-se o padrão de o artigo ter logo na introdução uma declaração bem explícita de qual é a contribuição almejada – o que está em relativo contraste com a forma mais tradicional em que esta surgia apenas na seção de discussão ou conclusões.

Todas as seções do artigo são fundamentais e todas contribuem positiva ou negativamente para o artigo submetido a um periódico ultrapassar os *gatekeepers* do conhecimento – editor e revisores – e para a futura utilização do artigo por outros pesquisadores. No entanto, a seção de introdução ainda é muitas vezes algo descuidada apesar de ser essencial para atrair a atenção do leitor e estimulá-lo a ler todo o artigo.

REFERÊNCIAS

- Baden-Fuller, C. & Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418-427.
- Bortoluzzo, A., Garcia, M, Boehe, D. & Sheng, H-H (2014) Desempenho de fusões e aquisições cross border: análise empírica do caso brasileiro. *Revista*

de Administração de Empresas – RAE, 54(6): 659-671.

- Brito, R. & Brito, L. (2012). Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 51(1): 70-84.
- Chatain, O. (2014), How do strategic factor markets respond to rivalry in the product market?. *Strategic Management Journal*, 35(13): 1952–1971.
- Suarez, A. C., Román, A. P., & Román, M. P. (2014). Cognitive legitimacy, resource access, and organizational outcomes. *Revista de Administração de Empresas*, 54(5), 575-584.
- Danneels, E. (2011), Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32(1): 1–31.
- Ferreira, M. (2013). Comentário editorial: A pesquisa e a estruturação do artigo acadêmico em administração. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 12(2), 1-11,
- Ferreira, M., Pinto, C. & Serra, F. (2013). The transaction costs theory in international business research: A bibliometric study over three decades. *Scientometrics*, 98(1900): 1899-1922.
- Hepworth, G. (1978) *A Functional Description of Discourse for EST*. MA Thesis. Utah State University.
- Robert Mitchell, J., Shepherd, D. A. and Sharfman, M. P. (2011), Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision making. *Strategic Management. J.*, 32(7): 683–704.
- O'Connor, M., and F. Woodford. *Writing Scientific Papers in English*. London: Pitman Medical, 1978
- Oster S. (1981) The Use of Tenses in Reporting Past Literature in EST. In L. Selinker, E. Tarone & V. Hanzeli (eds.), *English for Academic and Technical Purposes: Studies in Honour of Louis Trimble*. Massachusetts: Newbury House. 76-90.
- Quintella, R., Almeida Filho, N., Coutinho, D., Almeida, K. & Braga, J. Mapa de Rede de Impactos como Tecnologia de Planejamento e Gestão Estratégica em Organizações de Grande Complexidade. *Tecnologias de Administração e Contabilidade – TAC*, 4(1): 59-70.
- Swales, J. M. (1981). *Aspects of article introductions*. Birmingham, UK: The University of Aston, Language Studies Unit.