

**LIDERANÇA ESTRATÉGICA COMO RECURSO: ISOLAMENTO TEÓRICO E A
EVOLUÇÃO DA PESQUISA NACIONAL (2015-2025)**

**STRATEGIC LEADERSHIP AS A RESOURCE: THEORETICAL ISOLATION AND THE
EVOLUTION OF NATIONAL RESEARCH (2015-2025)**

**LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO RECURSO: AISLAMIENTO TEÓRICO Y LA
EVOLUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN NACIONAL (2015-2025)**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n11-360>

Data de submissão: 27/10/2025

Data de publicação: 27/11/2025

Simone Lucena de Vasconcelos Rocha

Doutoranda em Estratégia e Organizações

Instituição: Universidade Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

E-mail: simonelucenarocha@gmail.com

Hudson Costa

Mestre em Estratégia e Organizações

Instituição: Universidade Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

E-mail: prof.hudsoncosta@gmail.com

RESUMO

A importância dos recursos intangíveis na Gestão Estratégica exige que a Liderança Estratégica (LE) seja solidamente fundamentada como um recurso. No contexto global, essa fundamentação transiciona da Visão Baseada em Recursos (VBR) para a Capacidades Dinâmicas (CD). Este estudo teve como objetivo analisar o volume e a interseção do construto “Liderança Estratégica” com as abordagens VBR e CD na produção científica nacional (2015-2025), a fim de identificar a lacuna de fundamentação e analisar o grau de evolução teórica do campo no Brasil. A pesquisa quantitativa na base SPELL identificou dois achados centrais: a ausência total de artigos na interseção LE e VBR/CD, e a confirmação de que a substituição teórica (VBR em declínio e CD em ascensão) está em curso na Estratégia brasileira. Contudo, a análise qualitativa revelou que a aparente interseção no campo da Liderança (27 títulos com CD e 6 com VBR) é composta por falsos positivos. Os resultados demonstram, portanto, um isolamento estrutural, revelando que a literatura brasileira de Liderança cresce à margem das teorias da Estratégia, permanecendo desconectada e com o recurso “Liderança Estratégica” subteorizado.

Palavras-chave: Liderança Estratégica. VBR. Capacidades Dinâmicas. Bibliometria. Recursos.

ABSTRACT

The importance of intangible resources in Strategic Management demands that Strategic Leadership (SL) be solidly founded as a resource. In the global context, this foundation transitions from the Resource-Based View (RBV) to Dynamic Capabilities (DC). This study aimed to analyze the volume and intersection of the “Strategic Leadership” construct with the RBV and DC approaches in national scientific production (2015-2025), in order to identify the foundation gap and analyze the degree of theoretical evolution in the field in Brazil. The quantitative research in the SPELL database identified two central findings: the total absence of articles at the SL and RBV/DC intersection, and the confirmation that the theoretical substitution (RBV declining and DC rising) is underway in Brazilian

Strategy. However, the qualitative analysis revealed that the apparent intersection in the Leadership field (27 titles with DC and 6 with RBV) is composed of false positives. The results therefore demonstrate a structural isolation, revealing that Brazilian Leadership literature grows on the margins of Strategy theories, remaining disconnected and with the “Strategic Leadership” resource under-theorized”.

Keywords: Strategic Leadership. RBV. Dynamic Capabilities. Bibliometrics. Resources.

RESUMEN

La importancia de los recursos intangibles en la Gestión Estratégica exige que el Liderazgo Estratégico (LE) esté sólidamente fundamentado como un recurso. En el contexto global, esta fundamentación transiciona de la Visión Basada en Recursos (VBR) a las Capacidades Dinámicas (CD). Este estudio tuvo como objetivo analizar el volumen y la intersección del constructo “Liderazgo Estratégico” con los enfoques VBR y CD en la producción científica nacional (2015-2025), con el fin de identificar la brecha de fundamentación y analizar el grado de evolución teórica del campo en Brasil. La investigación cuantitativa en la base SPELL identificó dos hallazgos centrales: la ausencia total de artículos en la intersección LE y VBR/CD, y la confirmación de que la sustitución teórica (VBR en declive y CD en ascenso) está en curso en la Estrategia brasileña. Sin embargo, el análisis cualitativo reveló que la aparente intersección en el campo del Liderazgo (27 títulos con CD y 6 con VBR) está compuesta por falsos positivos. Los resultados demuestran, por lo tanto, un aislamiento estructural, revelando que la literatura brasileña sobre Liderazgo crece al margen de las teorías de la Estrategia, permaneciendo desconectada y con el recurso “Liderazgo Estratégico” subteorizado.

Palabras clave: Liderazgo Estratégico. VBR. Capacidades Dinámicas. Bibliometria. Recursos.

1 INTRODUÇÃO

A busca por compreender como a liderança influencia o desempenho organizacional tem levado pesquisadores a dialogar com as teorias centrais da estratégia.

A Visão Baseada em Recursos (VBR), em inglês, *Resource-Based View* (RBV), enfatiza o papel de recursos estratégicos, que, para manterem uma vantagem competitiva sustentável precisam ser raros, valiosos, inimitáveis e não substituíveis (VRIN) (Barney, 1991). Historicamente, a VBR forneceu a base para entender os líderes como gestores de ativos valiosos e raros. No entanto, o estudo da Liderança Estratégica como um recurso capaz de satisfazer os critérios VRIN, foco central deste artigo, parece ser incipiente na literatura nacional.

Paralelamente, a evolução dos mercados para ambientes de alta velocidade exigiu novas lentes teóricas, culminando na ascensão da abordagem das Capacidades Dinâmicas (CD), que foca na adaptação e renovação contínua de recursos e capacidades em ambientes voláteis (Teece, 2007). Hoje, o debate internacional aponta que o foco da gestão estratégica migrou para as CD, onde o volume de pesquisa das CD ultrapassou significativamente o volume sobre VBR após 2010 (Shilke *et al.*, 2018), consolidando-se como a lente dominante para explicar a adaptação em ambientes complexos na década atual (Cristofaro *et al.*, 2025).

Diante dessa evolução teórica global, evolução necessária para superar o foco estático da VBR em ativos (Teece, 2018; Eisenhardt & Martin, 2000), surge a questão: de que maneira vem avançando a produção científica nacional quanto à interseção da Liderança Estratégica como ‘recurso’ com as abordagens VBR e CD?

O objetivo deste estudo bibliométrico é, portanto, analisar o volume e a interseção do construto Liderança Estratégica com as abordagens da VBR e das CD na produção científica nacional (2015-2025), verificando, se a literatura brasileira acompanha a migração teórica VBR-CD observada no debate global, respondendo a chamados recentes que buscam compreender a liderança sob a ótica das Capacidades Dinâmicas (Heubeck, 2023).

A relevância deste estudo reside em identificar a lacuna de fundamentação da Liderança Estratégica como recurso e, através da análise comparativa, fornecer um diagnóstico da maturidade teórica do campo no Brasil, revelando a estrutura intelectual subjacente da Liderança Estratégica nos campos da VBR e CD.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção dedica-se à análise crítica da literatura pertinente, apresentando a evolução das abordagens da Liderança Estratégica, VBR e CD. O objetivo é fornecer a contextualização teórica

e identificar a tensão entre as visões estática e dinâmica que fundamentam a análise comparativa proposta por este estudo.

2.1 LIDERANÇA ESTRATÉGICA COMO RECURSO VRIN

A Liderança Estratégica (LE) refere-se à capacidade dos executivos de alto escalão em guiar o processo estratégico, influenciando o desempenho da organização e garantindo a adaptabilidade em ambientes complexos (Hambrick; Mason, 1984). A LE não é apenas uma função gerencial, mas um recurso introdutor de mudança e catalisador da estratégia (Peteraf; Barney, 2003). Sob a lente das teorias da firma, a LE é frequentemente considerada um recurso de Capital Humano de alto potencial para atender aos critérios VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-sustitutable*) da VBR (Barney, 1991).

Nesse contexto, Ireland e Hitt (1999) argumentam que a Liderança Estratégica é definida pela capacidade de antecipar, vislumbrar e manter a flexibilidade, capacitando outros a criar mudanças estratégicas. Portanto, a liderança não é apenas um cargo, mas o recurso crítico responsável pela gestão eficaz do portfólio de recursos da organização (Sirmon *et al.*, 2011).

Este papel da Liderança como agente de adaptação é ainda mais crucial na abordagem das Capacidades Dinâmicas (CD), sendo o foco da Liderança Estratégica a reconfiguração contínua de recursos para manter a vantagem competitiva da firma (Tasheva; Nielsen, 2022).

O entendimento da LE como recurso é crucial: sendo o elemento mais difícil imitação pela concorrência, ela deve figurar no centro da análise teórica. Neste sentido, a literatura contemporânea da VBR (Cruz Ruiz *et al.*, 2025) reafirma a primazia dos recursos intangíveis sobre os tangíveis e destaca a Liderança Estratégica como o ativo mais crítico da economia do conhecimento. Devido a sua “ambiguidade causal” e a “complexidade social” necessárias para sustentar a vantagem competitiva, a LE valida a premissa de Barney (2005) de que a heterogeneidade de desempenho deriva, fundamentalmente, de recursos de Capital Humano valioso e raro.

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

A VBR, introduzida na Gestão Estratégica de forma seminal por Barney (1991), postula que a vantagem competitiva sustentável deriva da posse de um *stock* de recursos estratégicos escassos e difíceis de imitar. A abordagem enfatiza a importância de analisar os recursos e capacidades internas (ativos, processos, conhecimento...) em vez de apenas o ambiente externo (Wernerfelt, 1984).

O valor da VBR reside em estabelecer que a vantagem competitiva provém de recursos heterogêneos. Por isso, a abordagem ainda é central para o debate contemporâneo de estratégia (Helfat; Peteraf, 2015). No entanto, esses mesmos autores ressaltam que o principal desafio analítico é entender

como essa base de ativos pode ser reconfigurada e mantida em ambientes voláteis.

Por sua natureza estática, focando na acumulação de recursos, a VBR tem sido criticada e considerada menos adequada para explicar a vantagem em mercados que evoluem rapidamente, ou seja, onde a vantagem sustentável depende não de ter recursos, mas de saber reconfigurá-los (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Teece, 2007). É esta limitação conceitual que justifica a necessidade de lentes teóricas mais dinâmicas, o foco da próxima subseção.

2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS: A RESPOSTA À VOLATILIDADE AMBIENTAL

As Capacidades Dinâmicas surgem como uma solução para o dilema da estaticidade da VBR. São definidas como a capacidade da organização de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder a ambientes em rápida mudança (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Teece, 2007). Em vez de focar no que a firma possui (recursos VRIN), a abordagem das CD concentra-se no que a firma faz (o processo de mudança e adaptação).

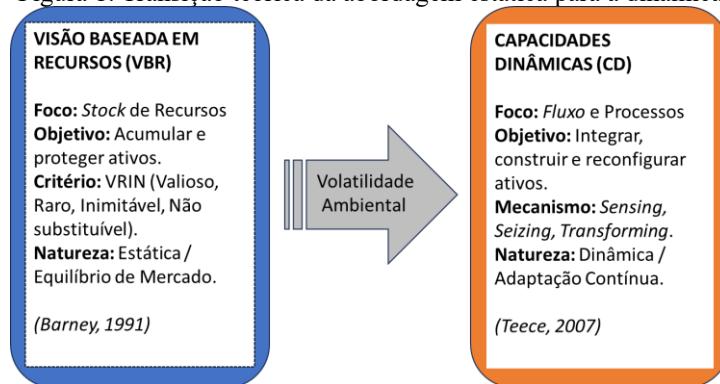
A abordagem das CD envolve os processos de *Sensing* (Sentir), *Seizing* (Apreender) e *Transforming* (Transformar), tornou-se a lente preferencial para o estudo da estratégia em ambientes turbulentos (Teece, 2007).

Apesar de décadas de pesquisas, as discrepâncias estruturais subjacentes encontradas na literatura, persistem e retardam a unificação do seu conceito e estrutura conforme verificam revisões abrangentes (Schilke *et al.*, 2018 e Wilden *et al.*, 2016).

O debate da literatura contemporânea das CD tem evoluído para além da simples definição conceitual, concentrando-se nas microfundações (Teece, 2023) e na agencia gerencial, que é a capacidade dos líderes de reconfigurar a base de recursos (Adner e Helfat, 2003; Cristofaro *et al.*, 2025).

Essa linha de pesquisa busca entender o mecanismo que conecta a intenção do gestor, baseada nas Capacidades Gerenciais Dinâmicas (Adner e Helfat, 2003) à adaptabilidade da firma, sendo o foco da maioria das revisões recentes (Heubeck, 2023).

Figura 1: Transição teórica da abordagem estática para a dinâmica



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Esta evolução teórica no campo da estratégia, que vê as CD como a substituição lógica para a VBR em estudos de adaptabilidade e liderança, justifica a análise comparativa proposta por este estudo (Eisenhardt; Martin, 2000).

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliométrica quantitativa, tendo como base o Protocolo SPAR-4-SLR (Paul *et al.*, 2021), que assegura o rigor e a replicabilidade da revisão. O objetivo metodológico foi analisar o volume e a evolução da produção científica nacional (2015-2025) na relação entre liderança e as teorias de recursos da firma (VBR e CD).

As buscas foram realizadas na biblioteca eletrônica SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*), utilizando os campos: título do documento, resumo e palavra-chave.

A escolha da base de dados SPELL é intencional e metodologicamente justificada, visto que o foco deste estudo é diagnosticar a evolução da produção científica nacional. A SPELL é o maior e mais relevante repositório de periódicos brasileiros de alto impacto na área de Administração, sendo crucial para mapear o debate teórico e a maturidade dos consensos (VBR e CD) dentro do contexto acadêmico brasileiro.

A estratégia de busca foi desenhada para diagnosticar a interseção conceitual de maior especificidade (Liderança Estratégica) e o contexto de todo o campo (Liderança).

A primeira etapa utilizou o operador booleano “E” (AND) para mapear a interseção específica. Diante dos resultados incipientes (conforme detalhado no Quadro 1 nos resultados), a segunda etapa ampliou o escopo. Motivada pela imprecisão terminológica do campo, esta etapa utilizou o operador booleano “OU” (OR), para mapear o volume de produção de cada campo separadamente (Liderança, VBR e CD) e suas interseções genéricas (ex: liderança “OU” VBR), conforme detalhado no Quadro

2. A busca foi realizada em todas as áreas do conhecimento trabalhadas pela SPELL: Administração, Contabilidade, Economia, Engenharia e Turismo.

De posse dos resultados, foi feita uma análise dos dados em duas etapas:

- geral e numérica: focada no volume e nas tendências cronológicas, para identificar a substituição teórica (VBR por CD);
- detalhada e qualitativa: focada na análise de “título” e “resumo” das interseções de maior relevância, buscando validar a lacuna de integração com o tema Liderança Estratégica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir das buscas descritas nos procedimentos metodológicos, a análise da produção científica (2015-2025) indexada na base SPELL revelou um diagnóstico claro das teorias de fundamentação da Liderança no contexto nacional. O resultado inicial comprova a ausência total de debate na interseção conceitual de maior especificidade: não existe na base SPELL nenhum artigo que une a Liderança Estratégica e Visão Baseada em Recursos.

O Tabela 1 sintetiza a busca inicial e revela o achado mais significativo deste estudo: a inexistência total de produção científica na interseção conceitual prioritária. Conforme demonstrado, não há artigos que unam Liderança Estratégica e VBR na base SPELL. A ausência de artigos justifica a urgência desta pesquisa, pois indica que o debate sobre a fundamentação do recurso Liderança Estratégica é inexistente na produção nacional, apesar de estudos contemporâneos (Teece, 2012; Barney, 2005; Cruz Ruiz *et al.*, 2025) apontarem a primazia dos recursos intangíveis para a vantagem competitiva. Afinal, mais do que nunca estratégistas terão que reagir ao fenômeno da mudança na sociedade contemporânea e ao alto nível de complexidade do ambiente global. Além de descobrir que grupo de recursos pode promover uma vantagem competitiva, em um ambiente dinâmico, a sustentação dessa vantagem será um desafio ainda maior para qualquer organização.

Tabela 1: Parâmetros utilizados nas buscas da interseção conceitual (LE/VBR/CD)

Título / Resumo / Palavra-chave	Áreas	Idioma	Quant.
Título = Liderança Estratégica E Título = Visão Baseada em Recursos E Título= VBR	Todas as áreas	Inglês/Português	00
Título = Liderança Estratégica E Resumo = Visão Baseada em Recursos E Resumo = VBR	Todas as áreas	Inglês/Português	00
Título = Visão baseada em recursos E Resumo= Liderança Estratégica E Resumo =VBR	Todas as áreas	Inglês/Português	00
Resumo = Liderança Estratégica E Resumo = Visão Baseada em Recursos E Resumo = VBR	Todas as áreas	Inglês/Português	00
Titulo = Leadership E Título = Resource-based view	Todas as áreas	Inglês/Português	00
Resumo = Leadership E Resumo = Resource-based view	Todas as áreas	Inglês/Português	00

Resumo = Visão Baseada em Recursos E Resumo = Liderança Estratégica	Todas as áreas	Inglês/Português	00
Palavra-chave = Liderança Estratégica E Palavra-chave = Visão Baseada em Recursos	Todas as áreas	Inglês/Português	00
Palavra-chave = Visão Baseada em Recursos E Palavra-chave = Liderança Estratégica	Todas as áreas	Inglês/Português	00
Resumo = Liderança Estratégica E Resumo = VBR	Todas as áreas	Inglês/Português	00
Resumo = VBR E Palavra-chave = Liderança Estratégica	Todas as áreas	Inglês/Português	00
Título = Liderança Estratégica E Título = Capacidades Dinâmicas E Título= CD	Todas as áreas	Inglês/Português	00
Título = Liderança Estratégica E Resumo = Capacidades Dinâmicas E Resumo = CD	Todas as áreas	Inglês/Português	00
Título = Capacidades Dinâmicas E Resumo= Liderança Estratégica E Resumo = CD	Todas as áreas	Inglês/Português	00
Resumo = Liderança Estratégica E Resumo = Capacidades Dinâmicas E Resumo = CD	Todas as áreas	Inglês/Português	00
Palavra-chave = Capacidades Dinâmicas E Palavra-chave = Liderança Estratégica	Todas as áreas	Inglês/Português	00

Fonte: Pesquisa Direta, 17/11/25, período 2015 a 2025.

4.1 DIAGNÓSTICO DA EVOLUÇÃO E DA INTERSEÇÃO TEÓRICA

A ausência de artigos na interseção mais específica (Liderança Estratégica E VBR/CD) demandou a ampliação do escopo da pesquisa, o que resultou na substituição do construto “Liderança Estratégica” pelo termo mais abrangente “Liderança” (genérico). Esta estratégia, motivada pela imprecisão terminológica do campo, buscou garantir a captura de trabalhos onde os conceitos são utilizados de forma intercambiável. Essa abordagem, além de outros achados, confirmou uma fragmentação do campo.

A Tabela 2 apresenta o panorama quantitativo das buscas ampliadas, utilizando os operadores booleanos “OU” e “E” para mensurar o volume isolado de cada teoria e o diálogo residual entre elas.

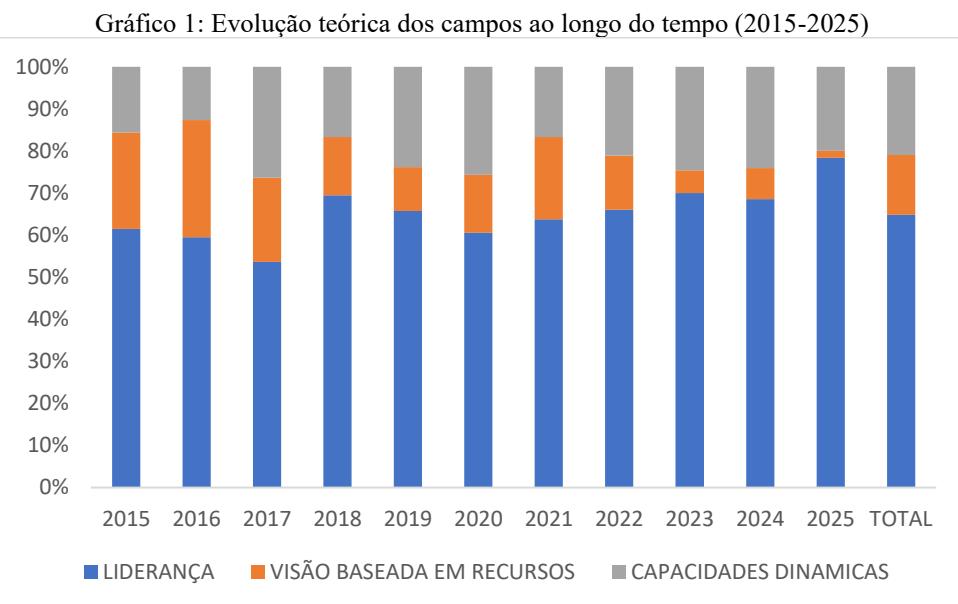
Tabela 2: Parâmetros utilizados nas buscas da interseção conceitual (L/VBR/CD)

Título / Resumo / Palavra-chave	Áreas	Idioma	Quant.
Resumo = Liderança OU Título = Liderança OU Palavra-chave = Liderança	Todas as áreas	Inglês/Português	735
Resumo = Liderança OU Título = Liderança OU Palavra-chave = Liderança	Administração	Inglês/Português	695
Resumo = Capacidades Dinâmicas OU Título = Capacidades Dinâmicas OU Palavra-chave = Capacidades Dinâmicas	Todas as áreas	Inglês/Português	237
Resumo = Capacidades Dinâmicas OU Título = Capacidades Dinâmicas OU Palavra-chave = Capacidades Dinâmicas	Administração	Inglês/Português	231
Resumo = Visão baseada em recursos OU Título = Visão baseada em Recursos OU Palavra-chave = Visão Baseada em Recursos	Todas as áreas	Inglês/Português	160

Resumo = Visão baseada em recursos OU Título = Visão baseada em Recursos OU Palavra-chave = Visão Baseada em Recursos	Administração	Inglês/Português	147
Resumo = CD OU Título = CD OU Palavra-chave = CD	Todas as áreas	Inglês/Português	53
Resumo = VBR OU Título = VBR OU Palavra-chave = VBR	Todas as áreas	Inglês/Português	49
Resumo = VBR OU Palavra-chave = VBR OU Título = VBR	Administração	Inglês/Português	47
Resumo = Liderança E Título = Liderança E Palavra-chave = Liderança	Todas as áreas	Inglês/Português	121
Resumo = Liderança E Título = Liderança E Palavra-chave = Liderança	Administração	Inglês/Português	117
Resumo = Liderança E Resumo = Visão Baseada em Recursos OU Resumo = VBR	Todas as áreas ou Administração	Inglês/Português	08
Resumo = Liderança E Resumo = Capacidades Dinamicas OU Resumo = CD	Todas as áreas ou Administração	Inglês/Português	03
Título = Liderança E Título = Visão Baseada em Recursos OU Título = VBR	Todas as áreas ou Administração	Inglês/Português	06
Título = Liderança E Título = Capacidades Dinamicas OU Título = CD	Todas as áreas	Inglês/Português	34
Título = Liderança E Título = Capacidades Dinamicas OU Título = CD	Administração	Inglês/Português	27
Palavra-chave = Liderança E Palavra-chave = Visão Baseada em Recursos OU Palavra-chave = VBR	Administração	Inglês/Português	00
Palavra-chave = Liderança E Palavra-chave = Capacidades Dinamicas OU Palavra-chave = VBR	Administração	Inglês/Português	00

Fonte: Pesquisa Direta, 17/11/25, período 2015 a 2025

A análise dos resultados ampliados permitiu diagnosticar a evolução teórica dos campo (Gráfico 1). A Tabela 2 revela que a produção científica, no período estudado (2015-2025), é robusta em todos os temas de interesse e confirma que os campos estão ativos na academia brasileira. O tema Liderança (genérica) apresenta o maior volume, com 735 artigos, seguido pelas CD, 237 artigos e VBR, com 160 artigos.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Conforme esperado para conceitos centrais na gestão, a maior parte da produção concentra-se na área de Administração, com 695 artigos para Liderança, 231 para CD e 147 para VBR (Tabela 2). Este volume em temas ativos e interligados globalmente, torna ainda mais evidente a lacuna de integração na pesquisa nacional.

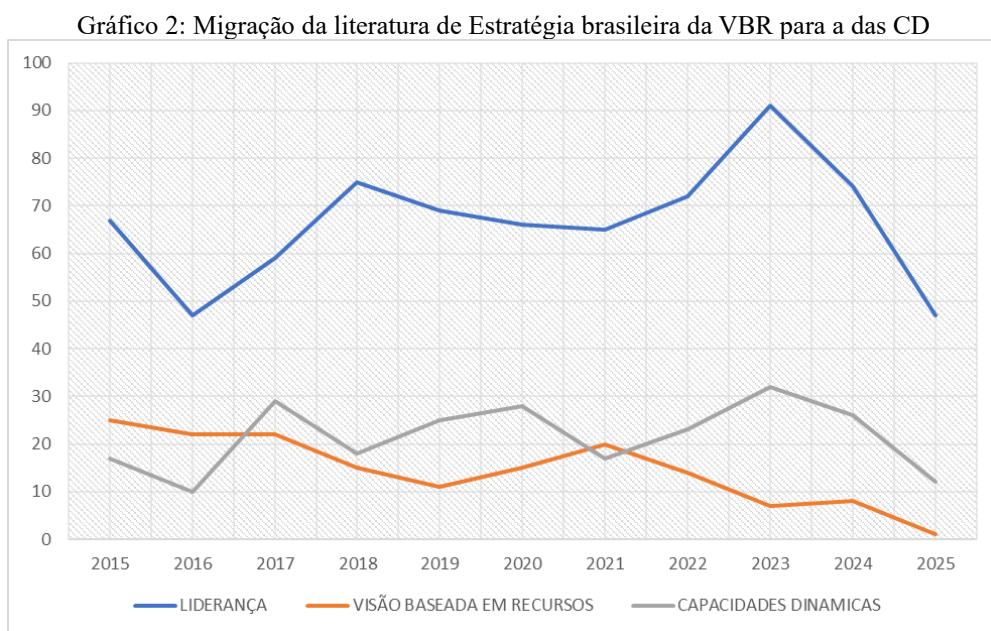
A análise da evolução cronológica dos campos (2015-2025), conforme o Gráfico 1, revela padrões de produção divergentes. O volume de pesquisa em Liderança manteve-se constante e alto, com flutuações anuais. Em contraste, o campo da VBR demonstra declínio acentuado ao longo da década, enquanto o volume na área de Capacidades Dinâmicas (CD) apresentam uma clara tendência de ascensão, com picos de produção mais altos nos anos recentes.

A análise das interseções conceituais demonstra que o diálogo entre Liderança e as teorias de Estratégia é residual, com um baixo rigor de foco.

A interseção varia significativamente dependendo do campo de busca: a interseção do “Título” é o indicador de maior rigor conceitual (VBR = 6 e CD = 27 artigos), enquanto a interseção no “Resumo” indica que o conceito é apenas mencionado como apoio (VBR = 8 e CD = 3 artigos), e o resultado ‘zero’ nas “Palavras-chave” reforça a tese de total desconexão.

Os dados quantitativos (Gráficos 1 e 2) não apenas mostram números, mas validam empiricamente no Brasil a tensão teórica discutida no referencial. O declínio acentuado da VBR corrobora a crítica seminal sobre sua insuficiência em ambientes de alta velocidade (Teece; Pisano; Shuen, 1997). Os resultados sugerem que os pesquisadores nacionais assimilararam a limitação de explicar a liderança apenas pela posse estática de recursos (Barney, 1991), migrando para abordagens que respondam à volatilidade atual (Cristofaro *et al*, 2025)

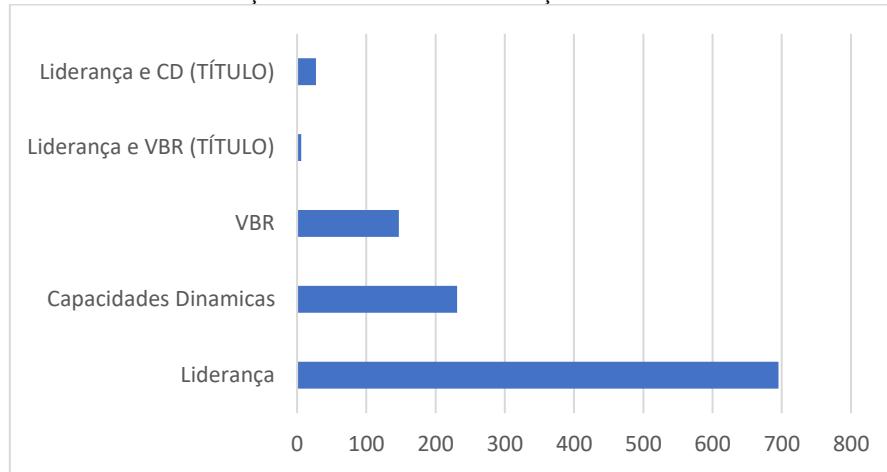
Simultaneamente, a ascensão das Capacidades Dinâmicas (CD) indica um alinhamento com a fronteira do debate. Ao migrar para as CD, a produção nacional busca uma lente capaz de explicar não o stock de atributos do líder, mas a sua capacidade de processo, renovação e reconfiguração (Teece, 2018).



O Gráfico 2 comprova a migração da literatura de Estratégia, com as CD (231 artigos) superando a VBR (147 artigos), confirmando o abandono da lente estática em favor do paradigma dinâmico. Enquanto o Gráfico 3, revela que, apesar da ascensão da CD, a produção científica brasileira no campo da Liderança (em 96% dos casos) ignora as teorias estratégicas.

Aprofundando a análise, as Tabelas 2 e o Gráfico 3 confirmam o argumento central da substituição teórica e da fragilidade da integração. A análise revela uma lacuna crítica de fundamentação: a migração ocorreu, mas deixou a Liderança em um “vácuo teórico”.

Gráfico 3: Interseção da literatura de Liderança com a da VBR e a das CD



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A análise estritamente quantitativa sugere que a interseção entre “Liderança” e “Capacidades Dinâmicas” (27 artigos no campo “Título”) é quatro vezes superior à de “Liderança” e “VBR” (6 artigos). Mesmo nesse cenário numérico, este volume representava menos de 4% do total de artigos sobre Liderança na área de Administração (695), indicando que a vasta maioria do campo opera sem uma conexão explícita com as teorias centrais da estratégia, carecendo de uma base robusta para explicar como os líderes geram vantagem competitiva sustentável.

Tabela 3: Análise qualitativa na busca de interseção Liderança e VBR

Artigo	Ano	Periódico	Título
1	2015	Revista Eletrônica de Administração	A Capacidade Inovativa e o Desempenho Econômico-Financeiro de Empresas Inovadoras Brasileiras
2	2015	Innovation and Management Review	O processo de estruturação de recursos no contexto de uma Empresa de Base Tecnológica de Origem Acadêmica (EBTA)
3	2015	Caderno Profissional de Administração da UNIMEP	Desenvolvimento de vantagem competitiva sob a ótica da visão baseada em recursos
4	2019	Gestão e Regionalidade	Visão Baseada em Recursos: Um Estudo do Potencial Competitivo do Cluster de Eletroeletrônicos de Santa Rita do Sapucaí
5	2021	Revista Eletrônica Gestão e Serviços	A estratégia de servitização como vantagem competitiva para o comércio de vestuário
6	2021	Revista Eletrônica Estratégia e Negócios	Recursos Estratégicos de Empresas de Tecnologia Geograficamente Concentradas em João Pessoa-PB

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

No entanto, a análise qualitativa detalhada (Tabela 3) foi necessária para validar se essa conexão era real ou apenas terminológica.

Embora a busca automatizada (Título = Liderança “E” Título = Visão Baseada em Recursos “OU” Título = VBR, para Administração) tenha retornado 6 títulos como potenciais interseções entre Liderança e VBR, a análise qualitativa detalhada (Tabela 3) revelou que se tratam de

falsos positivos. Ao examinar os títulos, constata-se que os artigos tratam exclusivamente de “Visão Baseada em Recursos” (ex. artigos 3 e 4) ou de “Recursos” em outros contextos (ex. artigos 2 e 6), sem nenhuma menção ao construto “Liderança”.

A busca quantitativa preliminar (Título = Liderança “E” Título = Capacidades Dinâmicas “OU” Título = CD, para Administração) sugeriu que a interseção CD (27 artigos) seria quatro vezes superior à VBR. No entanto, a análise qualitativa detalhada revelou que ambos os conjuntos (tanto os 6 de VBR quanto os 27 de CD) são compostos majoritariamente por falsos positivos, decorrentes ou não de indexação imprecisa, revelando que o campo da Liderança não acompanhou essa migração VBR-CD no Brasil.

Este refinamento qualitativo leva a uma conclusão ainda mais forte: a interseção real e rigorosa (no título) entre Liderança e VBR ou CD na produção nacional é nula (zero artigos). A desconexão não é apenas volumétrica, ela é absoluta.

Em resumo, a análise dos dados qualitativa revela dois fenômenos distintos: uma substituição teórica no campo da Estratégica (acompanhando o movimento global) e uma desconexão estrutural no campo da Liderança na produção brasileira, que cresce à margem das teorias de Estratégia.

5 CONCLUSÃO

Este estudo bibliométrico teve como objetivo analisar o volume e a interseção do construto “Liderança Estratégica” com as abordagens da VBR e das CD na produção científica nacional (2015-2025), verificando se a literatura brasileira acompanha a migração observada no debate global. A relevância desta pesquisa reside em identificar a lacuna de fundamentação da “Liderança Estratégica como recurso” e analisar o grau de evolução teórica do campo no Brasil.

Os achados revelam um cenário dual. No campo da Estratégia, a substituição teórica é confirmada: os dados temporais (Gráfico 1) demonstram que a VBR está em declínio acentuado, enquanto as Capacidades Dinâmicas (CD) estão em clara ascensão. No entanto, no campo da Liderança, a migração não ocorreu. A ausência total na interseção de “Liderança” e “VBR” ou “CD” (Tabela 1) e a identificação de falsos positivos nas buscas ampliadas (Tabela 3) comprovam que o debate de fundamentação estratégica é inexistente.

A principal implicação teórica é o diagnóstico de isolamento estrutural. A análise, à luz da literatura (Teece, 2018; Eisenhardt; Martin, 2000), mostra que a produção em Liderança (695 artigos na área da Administração) cresce à margem das teorias da firma. Ao contrário do que os números brutos sugeriram, não há diálogo residual, há uma desconexão temática, sugerindo que o recurso “Liderança Estratégica” permanece subteorizado no Brasil.

O diagnóstico de desconexão volumétrica indica que a academia nacional está fornecendo pouca orientação teórica para a Liderança atuar como agente de reconfiguração (CD). Os resultados sugerem a necessidade urgente de alinhar a formação de gestores aos modelos de Capacidades Gerenciais Dinâmicas (CGD), de Adner e Helfat (2003), conectando a competência individual diretamente aos processos de adaptação da firma.

O estudo apresenta limitações inerentes ao escopo, restringindo-se à base SPELL, (que indexa apenas a produção científica de artigos em periódicos e eventos brasileiros) e à análise quantitativa. Para pesquisas futuras, sugerem-se, ultrapassar a fase de diagnóstico e iniciar a construção de pontes teóricas, através de estudos qualitativos que apliquem explicitamente as lentes das Capacidades Dinâmicas para investigar fenômenos de liderança no contexto brasileiro.

REFERÊNCIAS

ADNER, R.; HELFAT, C. E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic management journal*, v. 24, n. 10, p. 1011-1025, 2003.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The resource-based view: origins and implications. *The Blackwell handbook of strategic management*, p. 123-182, 2005.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2022.

CRISTOFARO, M.; HELFAT, C. E.; TEECE, D. J. Adapting, Shaping, Evolving: Refocusing on the Dynamic Capabilities–Environment Nexus. *Academy of Management Collections*, v. 4, n. 1, p. 20-46, 2025.

CRUZ RUIZ, A.; HERNÁNDEZ, J.; SANTIAGO, D. V. Intangible Assets and Their Impact on Competitive Advantage: A Systematic Literature Review. *Diginomics*, n. 4, p. 226, 2025.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they?. *The SMS Blackwell handbook of organizational capabilities*, p. 341-363, 2000.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HELFAT, C. E.; MARTIN, J. A. Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of management*, v. 41, n. 5, p. 1281-1312, 2014.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal*, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.

HEUBECK, T. Looking back to look forward: a systematic review of and research agenda for dynamic managerial capabilities. *Management Review Quarterly*, p. 1-45, 2023.

KURTMOLLAIEV, S. Dynamic capabilities and where to find them. *Journal of Management Inquiry*, v. 29, n. 1, p. 3-16, 2020.

PAUL, J.; CRIADO, A. R. The art of writing literature review: what do we know and what do we need to know?. *International business review*, v. 29, n. 4, p. 101717, 2020.

PAUL, J. et al. Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). *International Journal of Consumer Studies*, v. 45, n. 4, p. O1-O16, 2021.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

SCHILKE, O.; HU, S.; HELFAT, C. E. Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of management annals*, v. 12, n. 1, p. 390-439, 2018.

TASHEVA, S.; NIELSEN, B. B.. The role of global dynamic managerial capability in the pursuit of international strategy and superior performance. *Journal of international business studies*, v. 53, n. 4, p. 689-708, 2022.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, v.49, n. 8, p. 1395-1401, 2012.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, v. 24, n. 3, p. 359-368, 2018.

TEECE, D. J. The evolution of the dynamic capabilities framework. *Artificiality and sustainability in entrepreneurship*, v. 113, p. 238, 2023.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.