
O ENTENDIMENTO DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA E DE GESTÃO ESTRATÉGICA DOS FORMANDOS EM ADMINISTRAÇÃO

EMERSON WAGNER MAINARDES
JOÃO JOSÉ DE MATOS FERREIRA
UBI

GERSON TONTINI
FURB

RESUMO

Com o objetivo de revelar o entendimento dos alunos formandos em Administração quanto aos conceitos estratégia e gestão estratégica, este estudo realizou uma pesquisa fenomenográfica para extrair a percepção dos futuros gestores. Foram escolhidos os alunos formandos em Administração de uma universidade pública portuguesa. Após a análise dos dados coletados quanto à definição de estratégia, apresentou-se um modelo que explica a definição dos alunos. Esta definição foi comparada à literatura existente. Não se encontrou um conceito predominante, pois as definições obtidas junto aos alunos formaram um conjunto dos diversos conceitos existentes. Quanto à definição de gestão estratégica, percebeu-se uma aproximação com uma das principais definições existentes na literatura. Por fim, identificou-se que os alunos apresentam dificuldades em traduzir as suas definições teóricas em exemplos reais aplicados nas organizações.

Palavras-chave: definição de estratégia; gestão estratégica; fenomenográfica.

ABSTRACT

Our objective with this article was to reveal the undergraduate students' understanding about corporate strategy and strategic management concepts. So we accomplished a phenomenographic research to assess the data. We chose research undergraduate students in Management from a Portuguese public university. After the analysis of the collected data, it was presented a model that explains the definition of the students as regards definition of strategy. We conclude that comparing the strategy definitions declared with the literature review definitions, it was not found a predominant concept; therefore the definitions obtained were an assembly of the diverse existing concepts. Concerning to definition of strategic management it was perceived an approach with one of the main existing concepts. Finally, the findings raise interesting issues with respect to the difficulties felt by new managers in translate their theoretical definitions into actual examples in the organizations.

Keywords: strategy definition; strategic management; phenomenography.

INTRODUÇÃO

Ao realizar uma retrospectiva do pensamento estratégico, percebe-se que esse fenômeno passou por diferentes fases e contextos semânticos. De origem milenar, o vocábulo *estratégia* teve vários significados, mas sem perder sua raiz semântica. No seu princípio, estratégia tinha significado militar e representava a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra, ou seja, um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2000). Significava uma forma de vencer o oponente, um instrumento de vitória na guerra, que posteriormente foi levado a outros contextos e campos do relacionamento humano: político, econômico, empresarial, entre outros, porém mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, a de “definir caminhos” (GRAVE; MENDES, 2001).

Depois de várias fases e significados, o termo estratégia evoluiu para uma disciplina da área de Administração, com conteúdos, conceitos e razões práticas, vindo a conquistar espaço nos âmbitos acadêmico e empresarial (CAMARGOS; DIAS, 2003). A gestão usa esse antigo termo militar para fazer uma associação entre a atividade do general e a do gestor da organização (LEITÃO, 1995). Representando hoje um importante

instrumento de gestão empresarial, a estratégia tem como principal objetivo preparar a organização para enfrentar o ambiente hostil, utilizando-se, para isso, das competências, qualificações e recursos internos da empresa, de maneira sistematizada e objetiva (CAMARGOS; DIAS, 2003). Em contrapartida, estratégia parece ser um conceito ainda muito vago, sujeito a diversas interpretações (PIOVEZAN; CARPINETTI, 1998).

É possível que não seja fundamental uma definição exata de estratégia, porém é importante seu entendimento pelos gestores dentro do processo da empresa (NADLER; TUSHMAN, 1994). Dessa forma, questiona-se se os conceitos de estratégia e gestão estratégica são compreendidos pelos gestores do mercado, especialmente os mais novos, os recém-formados em Administração. Portanto, este estudo pretende responder a seguinte pergunta: o que significa estratégia e gestão estratégica para os futuros administradores?

Para responder a este questionamento, o objetivo principal deste estudo foi revelar o entendimento dos alunos formandos em Administração quanto ao significado para eles dos conceitos de estratégia e gestão estratégica. Como objetivos específicos, pretendeu-se: construir um modelo que explique a definição de estratégia conforme a percepção dos formandos em Administração; identificar qual conceito de gestão estratégica existente na literatura mais se aproxima da percepção dos formandos em Administração.

Para entender as percepções de indivíduos sobre um determinado conceito, utilizam-se pesquisas de caráter fenomenográfico. Este método de pesquisa tem como característica principal a descrição de um fenômeno como ele é experimentado, enfatizando o significado coletivo dos fenômenos pesquisados, e não deve ser confundido com estudos fenomenológicos. A fenomenologia se interessa muito mais pela experiência individual dos envolvidos com os fenômenos estudados (BARNARD; McCOSKER; GERBER, 1999; AKERLIND, 2002).

Justifica-se o estudo devido à importância dos temas estratégia e gestão estratégica para as organizações da atualidade. Nesse sentido, a pesquisa realizada buscou contribuir com os gestores do mercado, ao esclarecer qual é o real entendimento dos Administradores recém-formados a respeito dos temas estratégia e gestão estratégica. Contribuiu-se também com as Instituições de Ensino Superior (IES), ao identificar o nível de compreensão que seus alunos recém-formados em Administração têm a respeito dos temas analisados. A pesquisa pode ajudar aos gestores de cursos de Administração, no sentido de ajudá-los a avaliação a aderência do que é pretendido em termos de aprendizado conceitual e o alcançado pelo curso.

Outro motivo que levou à realização deste estudo foi o método empregado, a fenomenografia, que tem por característica principal identificar a percepção de um conjunto de pessoas a respeito de um conceito. Após uma exaustiva busca nas bases de dados disponíveis, encontrou-se apenas um estudo de caráter semelhante, a investigação de Shanahan e Gerber (2004) sobre o conceito de qualidade nas instituições de ensino superior, que foi o inspirador da pesquisa aqui descrita. Outros estudos fenomenográficos encontrados, em sua maioria, investigam métodos pedagógicos de ensino e, com menor incidência, comportamento do consumidor. Na área de estratégia é uma novidade.

Na realização do estudo, inicialmente revisou-se os termos estratégia e gestão estratégica, suas retrospectivas históricas e seus conceitos, conforme os diversos autores que tratam dos temas. Em um segundo momento, apresentou-se a metodologia da pesquisa realizada. Na sequência, a análise dos dados coletados é apresentada. O artigo finaliza com as conclusões e as recomendações.

História da estratégia

Estratégia foi criada pelos gregos, que deram ao conceito uma conotação militar. O termo estratégia origina-se do grego *strategos*: “general no comando de tropas” ou “a arte do general” ou ainda “plano de destruição de inimigos por meio do efetivo uso de recursos” (BRACKER, 1980; STEINER; MINER, 1981; LEITÃO, 1995). Este termo já trazia a ideia de objetivo a ser alcançado e planos de ação a serem realizados em diversos cenários, de acordo com o comportamento do inimigo (SCHNAARS, 1991). Segundo Mintzberg e Quinn (1991), a estratégia já era considerada habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), significando habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder).

Mas foi somente depois da Segunda Guerra mundial que a estratégia passou a fazer parte da vida das empresas, que cresceram significativamente e precisaram de diretrizes, linhas e caminhos a serem seguidos por toda a sua estrutura (BRACKER, 1980). Este crescimento incrementou a complexidade das organizações e, junto com o acelerado ritmo de mudanças ambientais, passou a exigir que as empresas desenvolvessem uma maior capacidade de criar e gerir estratégias que possibilitassem superar os desafios do mercado, atingindo seus objetivos de curto, médio e longo prazos (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Segundo Mintzberg (1987), foi somente na década de 1980 que as estratégias nas empresas apresentaram grande desenvolvimento. O fenômeno da reestruturação empresarial, conjunto de decisões e ações com dimensão organizacional, financeira e de portfólio (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000), foi impulsionada pelo desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação e transportes, predominando desde então uma dinâmica de interação e integração em âmbito global. Hoje, pensar estrategicamente adquiriu o *status* de fator indispensável na condução e gestão das organizações, com fins lucrativos ou não (MOORE, 2000). Afinal, estratégia trata da ligação entre o mundo interior das empresas e seu ambiente exterior (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Considerando sua importância, falar de estratégia abre uma discussão entre concepções teóricas, que vão desde as abordagens mais convencionais, que consideram estratégia uma atividade lógica, racional e sequencial (CHANDLER, 1962), até as mais dinâmicas, que entendem esse processo como sendo associado a fatores culturais, de aprendizado, política e relações de poder (MINTZBERG; AHSLTRAND; LAMPEL, 2000).

Dessa forma, encontram-se dois grandes problemas que afetam a compreensão do que seja o conceito de estratégia: confusão entre estratégia e ferramentas de eficácia, e confusão entre estratégia e planejamento estratégico (PORTER, 1996). A raiz do problema parece estar na falta de uma perfeita compreensão de o que é estratégia.

Definições de estratégia

Como observado, historicamente estratégia está ligada à antecipação de cenários e planos de ação a serem desencadeados neles (SCHNAARS, 1991). Porém, jamais existiu uma definição única, definitiva de estratégia. O termo já teve vários significados, diferentes em sua amplitude e complexidade (CAMARGOS; DIAS, 2003), podendo significar políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la (MINTZBERG; QUINN, 1991). Entretanto, o conceito de estratégia vem sendo usado de maneira indiscriminada na área de gestão, significando desde um curso de ação formulado de modo preciso, todo o posicionamento em seu meio envolvente, até toda a personalidade, a alma e a razão existencial de uma empresa. É um conceito de largo uso acadêmico e empresarial, dotado de uma grande diversificação e amplitude que, em alguns aspectos, é complementar e, em outros, é divergente (MEIRELLES; GONÇALVES, 2001).

Segundo Fahey (1999), a palavra estratégia é uma das poucas que são objeto de tantos abusos no seu uso nas empresas, são tão mal definidas na literatura gerencial e estão tão expostas a diferentes significados, sendo um termo que suscita muitas discussões, principalmente entre teóricos.

Para Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2000), a estratégia é inimiga das abordagens deterministas e mecanicistas, pois essas minimizam a liberdade e a escolha. Não é apenas uma forma de como lidar com um oponente em um ambiente de competição ou de mercado, conforme é tratada por grande parte da literatura e em seu uso popular (MINTZBERG; QUINN, 1991), pois não se resume a ideias, proposições, diretrizes, indicativos de caminhos e soluções (MEIRELLES; GONÇALVES, 2001). A estratégia tem amplitude e abrangência próprias, englobando o conceito de eficácia operacional citada por Porter (1999), e não pode ser confundida com suas táticas. Também não é só diversificação, só inovação ou planejamento financeiro (LODI, 1969). Ou seja, não é algo estático e acabado, o que torna complexo o entendimento do conceito (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Esse fato tem explicação. Estratégia em organizações, como campo de estudos, é muito mais recente do que a sua atual prática (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994), e seu conhecimento ainda está em construção. Isso pode ser constatado ao serem encontradas na literatura diversas definições para o termo, como apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Definições de estratégia no contexto organizacional

Autor(es)	Definição de estratégia
Von Neumann e Morgenstern (1947)	Estratégia é uma série de ações realizadas por uma empresa conforme uma situação em particular.
Drucker (1954)	Estratégia é a análise de situação atual e de mudanças se necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos.
Chandler (1962)	Estratégia é a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, crescimento objetivado, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional.
Mintzberg (1967)	Estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma.

Cannon (1968)	Estratégias são as decisões voltadas à realização de ações direcionadas, que são requeridas para que a empresa seja competitiva e alcance os seus objetivos.
Learned, Christensen, Andrews e Guth (1969)	Estratégia é o conjunto de objetivos, propostas, macro-diretrizes e planos para alcançar estes objetivos, que declara em qual caminho a empresa deve seguir, ou qual é o tipo de negócio da empresa, ou ainda o que a empresa quer ser.
Lodi (1969)	Estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito nacional ou internacional visando atingir objetivos a longo prazo. Seu objetivo é permitir maior flexibilidade de resposta às contingências imprevisíveis.
Newman e Logan (1971)	Estratégias são planos que vêm o futuro e antecipam mudanças. Oferecem ações que levam a vantagens competitivas para aproveitar uma ou mais oportunidades, e são integradas na missão da organização.
Schendel e Hatten (1972)	Estratégia é definida como os objetivos básicos da organização, as diretrizes para orientar as ações e atingir estes objetivos, e a alocação de recursos para a organização se relacionar com seu ambiente.
Uyterhoeven, Ackerman e Rosenblun (1973)	Estratégia é prover direção e coesão na empresa, e é composta por diversos passos: identificar os vários perfis estratégicos, realizar uma previsão estratégica, auditar os recursos disponíveis, avaliar as alternativas de possíveis estratégias, testar a consistência das estratégias potenciais, realizar a escolha da estratégia a seguir.
Ackoff (1974)	Estratégia é ligada aos objetivos de longo prazo e os caminhos para conquistá-los, e que afetam toda a organização.
Paine e Naumes (1975)	Estratégias são macro-ações ou padrões de ações para o atingimento dos objetivos da empresa.
McCarthy, Minichello e Curran (1975)	Estratégia é uma análise do ambiente onde está a organização, e seleção de alternativas que irão orientar os recursos e objetivos da organização, conforme o risco e possibilidades de lucros, e viabilidade que cada alternativa oferece.
Glueck (1976)	Estratégia é um plano de unificação, compreensão e integração da empresa, desenhado para assegurar que os objetivos da organização serão alcançados.
McNichols (1977)	Estratégia está inserida em uma formulação de políticas: ela contém uma série de decisões que refletem os objetivos básicos do negócio da organização, e como utilizar as capacidades e recursos internos para atingir estes objetivos.
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é a formulação das missões, propósitos e objetivos organizacionais básicos; políticas e programas para atingi-los; e métodos necessários para assegurar que as estratégias serão implantadas para se conseguir atingir os objetivos organizacionais.
Mintzberg (1979)	Estratégia é uma mediação de forças entre a organização e seu ambiente: estabelece padrões consistentes de decisões organizacionais conforme o ambiente vivenciado.

Schendel e Hofer (1979)	Estratégia provê sugestões de direções para a organização, que permite a empresa alcançar seus objetivos, e responder as oportunidades e ameaças do ambiente externo.
Bracker (1980)	Estratégia tem duas características: uma análise situacional ou ambiental que determina a posição da empresa no mercado; o uso apropriado dos recursos da empresa para alcançar os seus objetivos.
Hambrick (1980)	Estratégia é o padrão de decisões que orientam a organização em seu relacionamento com o ambiente, afetam os processos e as estruturas internas, assim como influenciam no desempenho das organizações.
Porter (1981)	Estratégia é a escolha da firma de variáveis de decisão chave, como preço, promoção, quantidade e qualidade. A empresa, para ter bom desempenho, deve se posicionar corretamente na sua indústria.
Ansoff (1983)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação da empresa com seu ecossistema.
Mintzberg e McHugh (1985)	Estratégia é um padrão em uma corrente de ações ou decisões. Desconsidera possibilidades de diferentes estratégias para condições ambientais diversas.
Henderson (1989)	Estratégia é, sob o enfoque emergente, o uso da imaginação e da lógica para responder ao meio ambiente de tal forma que se gere como <u>resultante uma vantagem competitiva para a empresa.</u>
Michel (1990)	Estratégia é a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados.
Mintzberg e Quinn (1991)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.
Porter (1992)	Estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.
Ansoff e McDonell (1993)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras: Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa são medidos (objetivos, metas); Regras para desenvolvimento da relação com seu ambiente externo (estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial); Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização (conceito organizacional); Regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia a dia (políticas operacionais).
Rumelt, Schendel e	Estratégia é a definição da direção das organizações. Isso inclui assuntos de preocupação primária para o gestor, ou qualquer

Teece (1994)	pessoa que busque razões para o sucesso e fracasso entre as organizações.
Miller e Dess (1996)	Estratégia é um conjunto de planos feitos ou decisões tomadas num esforço para ajudar as organizações a atingirem seus objetivos.
Henderson (1998)	Estratégia é a busca deliberada por um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. As diferenças entre a organização e seus competidores são a base da sua vantagem competitiva.
Fahey (1999)	Estratégia explicita como a empresa utilizará os seus recursos e capacidades para construir e sustentar as vantagens competitivas que influenciarão de forma favorável as decisões de compra dos clientes.
Porter (1999)	Estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)	Estratégia é força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente. A formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não.
Thompson Jr. e Strickland III (2000)	Estratégia é um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. É o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.
Wright, Kroll e Parnell (2000)	Estratégia é o conjunto de planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.
Andrews (2001)	Estratégia é o padrão de decisão em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas. Ela produz as principais políticas e planos para a obtenção dos objetivos e metas. Define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.
Barney (2001)	Estratégia é a teoria da firma de como competir com sucesso. Considera também o desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.

Considerando as definições citadas no Quadro 1, além de outras centenas existentes, conclui-se que a definição de o que é estratégia não é algo fechado ou simples. Não se pode dizer que uma ou outra definição está correta. Cada uma das definições existentes está correta, mas apresenta

limitações em seu conjunto de suposições e dimensões relacionadas (BHALLA et al, 2009). Em resumo, definir estratégia depende do ponto de vista de quem a vê, pode mudar com o tempo e pode ter muitos significados, desde os mais abrangentes aos mais detalhados. Essa multiplicidade de definições torna a estratégia um conceito complexo e carregado de subjetividade.

História e definições de Gestão estratégica

Segundo Vasconcelos (2001), a Gestão estratégica nasceu como uma disciplina híbrida, influenciada pela Sociologia e a Economia. Pode-se considerar que é uma evolução das teorias das organizações. Começou a receber mais atenção, tanto acadêmica como empresarial, somente na década de 1950. Seu desenvolvimento, entretanto, começa a partir dos anos 60 e 70. E tem como objetivo integrar estratégia, organização e ambiente de forma sinérgica.

Para Meirelles e Gonçalves (2001), a gestão estratégica emergiu como parte do planejamento estratégico, que agora é tido como um dos seus principais instrumentos. Ele foi incorporado pela gestão estratégica, que uniu, em um mesmo processo, planejamento e gestão. Já Stead e Stead (2008) afirmaram que a gestão estratégica derivou do conceito de política empresarial. Esse conceito explicava a organização como um sistema no qual são utilizados recursos econômicos eficazmente e são coordenadas as atividades funcionais da empresa no intuito de obter lucro.

Após ter sido constituída, a gestão estratégica teve rápido desenvolvimento, tanto teórico como de modelos práticos. Surgiu uma grande quantidade de modelos de análise de mercado a partir dos anos 60, como a Matriz BCG, o Modelo SWOT, a Curva de Experiência e a Análise de Portfólio. Além disso, importantes conceitos, como o de análise econômica de estrutura, conduta e desempenho, competência distintiva, competências essenciais, e os chamados sistemas de planejamento estratégico foram criados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Atualmente, a gestão estratégica é uma das áreas do campo da gestão de maior destaque e relevância. Sua importância reside no fato de se constituir em um conjunto de ações gerenciais que permitem aos gestores de uma empresa mantê-la integrada ao seu meio e no curso correto de desenvolvimento, possibilitando atingir seus objetivos e sua missão (CAMARGOS; DIAS, 2003). Apesar de sua importância, Boyd, Finklstein e Gove (2005) demonstraram que a gestão estratégica apresenta muitos

atributos de um campo de estudo ainda imaturo, com pouco consenso e baixos níveis de produtividade. Essa constatação explica o porquê de várias definições a respeito do mesmo conceito.

Segundo Bracker (1980), gestão estratégica é a aplicação direta na organização dos conceitos de estratégia empresarial que são desenvolvidos na Academia. Isto é, vincula as análises dos ambientes interno e externo de uma empresa para maximizar a utilização de seus recursos visando atingir seus objetivos. Essa afirmação pode ser considerada uma definição ampla do conceito de gestão estratégica. A maior importância da gestão estratégica é que ela dá às organizações um modelo de desenvolvimento de habilidades para antecipar as mudanças. Ela também ajuda a desenvolver a habilidade de tratar incertezas futuras pela definição de procedimentos para realizar os objetivos da organização.

Para Ansoff e McDonnell (1993), a gestão estratégica é uma abordagem sistemática à gestão de mudanças, compreendendo: posicionamento da organização por meio da estratégia e do planejamento; resposta estratégica em tempo real por meio da gestão de problemas; e gestão sistemática da resistência durante a implantação da estratégia.

Já Porth (2002) considera que a gestão estratégica pode ser definida como um processo cruzado de formulação, implantação e avaliação das decisões que habilitam as organizações a definir e alcançar sua missão, e ultimamente para a criação de valor. O processo foca em uma série de questões fundamentais sobre a organização: O que é seu negócio? O que quer tornar-se? Quem são seus consumidores? O que cria valor para eles? Ao responder essas perguntas, o processo de gestão estratégica ajuda a estabelecer a direção futura da empresa. O foco é criar valor para a organização e seus clientes.

Para Bowman, Singh e Thomas (2002), a gestão estratégica pode ser definida como aquela que se centra nas questões relativas à criação e sustentabilidade de vantagens competitivas, ou ainda a busca por esse tipo de vantagem. Já Grant (2002) defendeu que a gestão estratégica envolve um complexo relacionamento entre o foco da organização, os resultados que obtém, e o amplo espectro de variáveis ambientais externas e internas da empresa. Para uma boa gestão estratégica, recomenda o autor, devem-se identificar as relações entre sistema de gestão, estratégia escolhida, estruturas atuais, recursos e capacidades disponíveis.

Segundo Dess, Lumpkin e Eisner (2007) a gestão estratégica em uma organização deve tornar-se um processo e um caminho único que norteia as ações em toda a organização. Consiste de análises, decisões e ações empreendidas nas organizações para criar e sustentar vantagens

competitivas. Essa definição apresenta dois elementos que estão no núcleo do gerenciamento estratégico: três processos realizados de forma contínua (análises, decisões e ações); a essência desse conceito é estudar porque algumas organizações têm desempenho melhor que outras (as vantagens competitivas). Os autores definem quatro atributos-chave para a gestão estratégica: é dirigida para os objetivos globais da organização; inclui múltiplos *stakeholders* no processo de tomada de decisão; requer incorporar perspectivas de curto e de longo prazos; envolve o reconhecimento de *trade-offs* entre efetividade e eficiência.

Stead e Stead (2008) definiram a gestão estratégica como um processo contínuo que envolve os esforços dos gestores estratégicos para ajustar a organização ao ambiente em que está inserida, desenvolvendo-se vantagens competitivas. Essas vantagens competitivas permitem que a empresa aproveite oportunidades e minimize ameaças ambientais. A gestão estratégica começa com uma visão do que a empresa é e o que se tornará. Com base nas suas competências distintivas, implantam-se as estratégias em todos os níveis para realizar as metas da organização, ajustando-as ao ambiente externo.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24) explicam que, de maneira geral, a gestão estratégica “é um termo amplo que abrange a determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, gestão estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta gestão deve realizar as tarefas listadas a seguir:

- a) analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- b) analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- c) estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- d) formular estratégias (no âmbito empresarial, nas unidades de negócios e no âmbito funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- e) implantar as estratégias; e
- f) realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.”

MÉTODOS DA PESQUISA

Seguindo os preceitos da fenomenografia, ou seja, análise coletiva de experiências individuais, propostos por Ference Marton e descritos na

introdução deste estudo (SVENSSON, 1997; AKERLIND, 2002), e as decisões metodológicas explicitadas no trabalho de Shanahan e Gerber (2004), esta investigação utilizou a metodologia fenomenográfica (AKERLIND, 2002), caracterizada por ser qualitativa (NEVES, 1996), de caráter exploratório (MARCONI; LAKATOS, 1999) e com corte transversal (HAIR et al, 2005), com a coleta de dados sendo realizada por meio de entrevistas pessoais com questionários estruturados (BARNARD; McCOSKER; GERBER, 1999). Todas as decisões metodológicas descritas na sequência (universo e amostra de pesquisa, coleta e análise dos dados) foram adaptadas do estudo de Shanahan e Gerber (2004).

Para atingir os objetivos deste estudo, foram pesquisados os alunos formandos em Gestão de uma universidade pública de Portugal, único curso desta universidade que oferece a disciplina de Gestão estratégica. A escolha desta universidade em especial deveu-se ao fato de ser uma instituição que recebe alunos de várias localidades de Portugal. Por ser uma universidade sediada em uma pequena cidade do interior, a grande maioria de seus alunos vem de outras cidades. Esse caráter diverso do alunado dessa instituição permite estabelecer que, os resultados obtidos representam, de forma efetiva, a visão geral do conjunto de novos profissionais do mercado para o país, diferente de outras universidades, em que os alunos, em sua maioria, são originários da própria localidade onde está sediada a universidade.

Quanto à escolha deste público-alvo, deveu-se ao fato de os alunos estarem concluindo sua licenciatura e em poucos meses serem os mais novos gestores do mercado local. Isso representa que serão os profissionais com os conhecimentos mais atualizados a respeito dos temas que envolvem a gestão das organizações, entre eles a estratégia e a gestão estratégica. A amostra escolhida reuniu os alunos presentes em sala de aula no dia da aplicação da pesquisa e que, obrigatoriamente, tivessem cursado e sido aprovados na disciplina de gestão estratégica ministrada no semestre anterior. Esse tipo de amostra configura-se como não-probabilística, intencional, por julgamento (MARCONI; LAKATOS, 1999). Cabe destacar que os resultados aqui apresentados não representam todo o alunado de Administração em Portugal. Esta investigação inicial ofereceu fatores para a replicação da mesma pesquisa nas demais universidades portuguesas.

Para a coleta dos dados, utilizou-se um questionário com seis perguntas abertas no intuito de identificar as percepções dos entrevistados a respeito das suas próprias definições de estratégia e gestão estratégica. O questionário final foi composto da seguinte maneira:

-
1. Tomando por base sua experiência pessoal, o que significa estratégia para você?
 2. Utilizando suas próprias palavras, qual é a sua definição de estratégia?
 3. De acordo com seu ponto de vista, dê pelo menos três exemplos de estratégias.
 4. Cite formas de como aplicar o seu conceito de estratégia nas empresas do mercado.
 5. O que você entende por gestão estratégica? Dê exemplos.
 6. Explique o que significa gestão estratégica. Como aplicar este conceito às organizações?

É importante destacar que cada assunto pesquisado é ligado a duas perguntas no questionário (definição de estratégia, exemplos de estratégias, definição e exemplos de gestão estratégica). Essa é a principal característica do método fenomenográfico e visa fazer o entrevistado pensar com mais exatidão em qual é a sua real percepção a respeito do fenômeno estudado (BARNARD; McCOSKER; GERBER, 1999; AKERLIND, 2002).

A coleta de dados foi realizada em 8 de janeiro de 2009. Os pesquisadores se fizeram presentes na sala de aula dos alunos formandos em Gestão. Dos 70 estudantes que estão concluindo a licenciatura, 42 estavam presentes nesse dia. Após uma breve explicação da pesquisa e a confirmação de que todos os presentes cursaram e foram aprovados na disciplina de Gestão estratégica no semestre anterior, distribuiu-se para cada estudante um questionário impresso contendo as seis perguntas citadas. O preenchimento dos questionários levou cerca de uma hora. Os 42 questionários foram recolhidos e analisados, sendo 38 considerados válidos. O passo seguinte foi digitar os questionários para posterior análise.

Com todas as respostas em formato digital, para a análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo (KUDE, 1997), que objetivou encontrar as definições de *estratégia* e *gestão estratégica* por intermédio de codificação (BANDEIRA-DE-MELO; CUNHA, 2003), contando com o auxílio do *software* Atlas/ti (MUHR, 1995). Esse tipo de análise procura regularidades e variabilidades baseadas em repetições de observações ou afirmações. É a busca da quantificação de dados qualitativos (KUDE, 1997). No caso em questão, os códigos foram estabelecidos inicialmente pelas palavras mais presentes nas definições de estratégia e gestão estratégica, bem como dos tipos de estratégia e gestão estratégica citados pelos alunos. Tendo sido os dados inseridos no Atlas/ti, os códigos também foram inseridos no sistema, que agrupou as falas dos entrevistados em regularidades e similaridades

conforme a codificação estabelecida. Dessa forma foi possível realizar a análise de todas as entrevistas de modo conjunto, emergindo um *ranking* de códigos presentes nos dados coletados junto aos respondentes (dos mais presentes aos menos presentes).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

O início do questionário pedia somente duas informações pessoais dos entrevistados: idade e gênero. Quanto à idade dos respondentes, variou de 20 a 54 anos, com média de 22,9 anos. Quatro alunos tinham mais de 24 anos (25, 27, 46 e 54) e todos os demais tinham menos de 23 anos, sendo que 16 deles tinham 20 anos. Isso significa que a maioria dos novos gestores que entrariam no mercado nos meses seguintes deve ter pouca ou nenhuma experiência profissional e contam basicamente com os conhecimentos adquiridos na universidade. Esse aspecto justifica a importância desta pesquisa, pois perceber a relação que os estudantes fazem da teoria aprendida com a prática que irão realizar, auxilia as IES a ajustarem seus cursos de ensino superior às necessidades do mercado. No que se refere a gênero, pesquisou-se 23 homens e 15 mulheres, e não foram encontradas diferenças significativas.

Com relação às respostas ao questionário, um comentário apresenta-se relevante antes da apresentação dos dados analisados. Nas duas primeiras questões, que correspondiam ao conceito de estratégia, grande parte dos respondentes detalhou bem suas respostas, preenchendo completamente os espaços destinados a cada questão. Isso possibilitou uma análise mais aprofundada sobre o entendimento do conceito de estratégia na visão dos formandos em Gestão. Já as questões que tratavam dos tipos de estratégia (questões 3 e 4) e do conceito e tipos de gestão estratégica (questões 5 e 6), os mesmos respondentes foram bem mais genéricos e objetivos em suas colocações, o que não permitiu uma análise tão aprofundada quanto a análise do conceito de estratégia.

As duas primeiras questões do questionário tratavam do entendimento pessoal de cada respondente a respeito do tema estratégia. Nenhum entrevistado citou a estratégia fora do campo da gestão. Não foram feitas referências a respeito de estratégias militares, políticas, entre outras. Isso demonstra que o tema analisado está, atualmente, inserido no campo da gestão, pelo menos para os futuros gestores das organizações do mercado.

Segundo os respondentes, a estratégia assume diversas conotações:

1. Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa. Essa definição de estratégia foi a mais frequente entre as respostas coletadas (26 respostas semelhantes). Um dos motivos é que muitos autores tratam a estratégia dessa forma (VON NEUMANN; MORGENSTERN, 1947; CHANDLER, 1962; CANNON, 1968; LEARNED; CHRISTENSEN; ANDREWS; GUTH, 1969; NEWMANN; LOGAN, 1971; SCHENDEL; HATTEN, 1972; UYTERHOEVEN; ACKERMAN; ROSENBLUN, 1973; PAINE; NAUMES, 1975; GLUECK, 1976; McNICHOLS, 1977; STEINER; MINER, 1977; MINTZBERG; QUINN, 1991; ANSOFF; McDONELL, 1993; THOMPSON Jr.; STRICKLAND III, 2000; ANDREWS, 2001). Apresenta-se como uma definição mais completa e que envolve a organização como um todo. Ter essa visão de estratégia permite ao gestor seguir um caminho lógico no desenvolvimento estratégico da empresa, pois planeja, estabelece diretrizes e políticas, e estimula práticas voltadas para alcançar os objetivos da organização. O que falta nessa definição é a relação com o ambiente externo, pois restringe a estratégia somente ao interior das empresas.

2. Estratégia é o *modo* como a empresa deve estar no mercado e se relacionar com seu ambiente externo. Em outras palavras, é orientação da empresa para o mercado no sentido de competir e sobreviver, baseada em um planejamento prévio. Foi a segunda resposta mais comum (22 citações), também devido a diversos autores referenciarem o ambiente externo da organização como fundamental para o desenvolvimento estratégico de uma empresa (DRUCKER, 1954; ANSOFF, 1965; SCHENDEL; HATTEN, 1972; McCARTHY; MINICHELLO; CURRAN, 1975; MINTZBERG, 1979; SCHENDEL; HOFER, 1979; BRACKER, 1980; HAMBRICK, 1980; PORTER, 1981; ANSOFF, 1983; HENDERSON, 1989; ANSOFF; McDONELL, 1993; HENDERSON, 1998; PORTER, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). É fato que uma empresa está ligada ao seu ambiente externo e toda a ação estratégica de uma organização deve considerar os aspectos ligados ao meio onde está inserida. Dessa forma, é importante constatar que boa parte dos novos gestores estão conscientes de que uma empresa deve ser orientada para o mercado onde atua.

3. Estratégia é responsabilidade da alta gestão da empresa e fruto de suas decisões. Resposta bem menos comum entre os entrevistados (oito casos), a relação da estratégia com a alta gestão também não é tão citada pelos autores. A relação alta gestão e estratégia é referida por Mintzberg (1967), Mintzberg e McHugh (1985), Miller e Dess (1996) e Wright, Kroll e Parnell

(2000). Cabe destacar que um ponto comum nos estudos de estratégia é que esse assunto é tradicionalmente tratado pelos gestores que comandam a organização, apesar de pouco explícita, essa relação encontra-se na maioria dos conceitos existentes.

4. Estratégia é ter objetivos de médio e longo prazos. Poucos respondentes (cinco respostas) se lembraram de afirmar que a estratégia é ligada a objetivos da empresa para o médio e longo prazos, semelhante ao que se vê na literatura, em que as definições de estratégia citam de modo pouco frequente a relação delas com os objetivos de médio e longo prazos (CHANDLER, 1962; LODI, 1969; ACKOFF, 1974; ANSOFF; McDONELL, 1993). Desse modo, percebe-se que a escola clássica e seus seguidores (WHITTINGTON, 1993) são quem prescreve a necessidade de se planejar estrategicamente a médio e longo prazos.

5. Estratégia é uma indicação de que rumo a empresa deve seguir. Essa resposta é como uma simplificação das demais. Rumo a seguir remete a objetivos de médio e longo prazos, a responsabilidade e decisões da alta gestão, a missão e visão da organização, que levam ao planejamento, políticas e práticas a realizar. Essa definição mais reducionista já foi apresentada por Rumelt, Schendel e Teece (1994) e foi citada por três dos respondentes.

6. Estratégia é um meio de a empresa atingir o sucesso (citada duas vezes). A estratégia como o caminho para o sucesso da organização foi anteriormente citada por Porter (1992), Wright, Kroll e Parnell (2000) e Barney (2001). Esse tipo de definição entende que o sucesso de uma empresa está no fato de ter uma estratégia eficaz e que, seguindo-a (com ações e práticas), a organização atingirá seus objetivos.

7. Estratégia é a visão e missão da empresa (13 respostas). Proveniente também da escola do planejamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), a missão e visão da empresa é lembrada por Newman e Logan (1971), por Steiner e Miner (1977) e por Wright, Kroll e Parnell (2000). Esse tipo de resposta dos novos gestores mostra certa dificuldade de traduzir a estratégia para a realidade organizacional.

8. Estratégia é uma orientação para estruturar a empresa. Citada por Drucker (1954), Bracker (1980), Michel (1990), Ansoff e McDonell (1993) e Fahey (1999), definir a estratégia como orientadora da estrutura organizacional mostra que os recursos e capacidades da empresa são

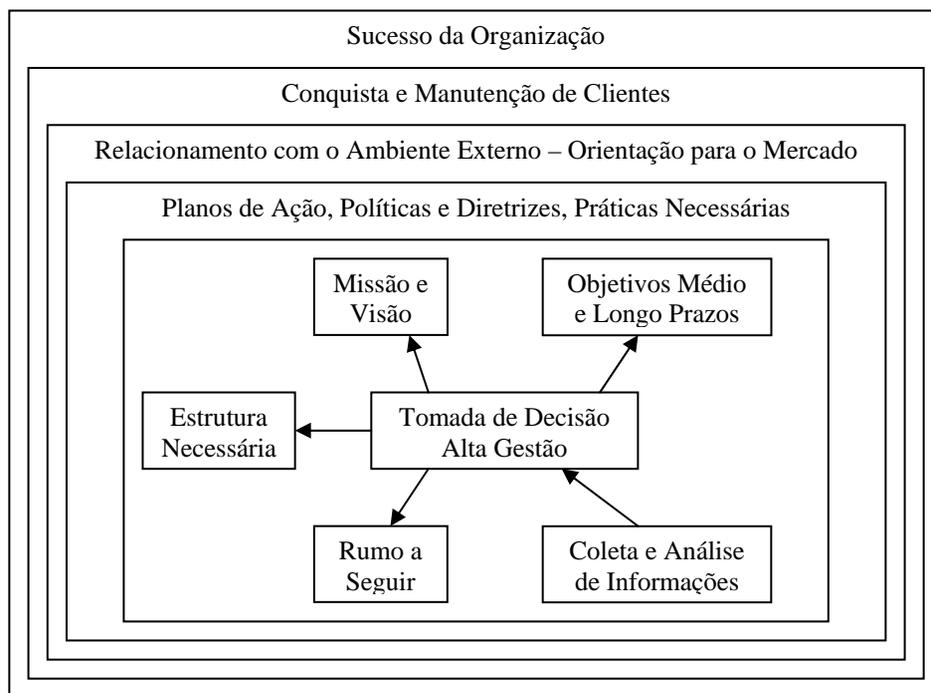
determinados conforme a opção estratégica da empresa (BARNEY, 1991), algo pouco lembrado pelos respondentes (seis citações). Porém, com as respostas anteriores, pode-se considerar que a questão específica de estrutura necessária para a empresa atingir seus objetivos está inserida nas decisões da alta gestão e no planejamento das estratégias, termos mais citados pelos entrevistados.

9. Estratégia baseia-se na coleta e análise das informações da empresa (11 respostas). A decisão de qual estratégia seguir depende da coleta e análise das informações organizacionais (e seu ambiente externo). Essa análise é realizada pela alta gestão das organizações, ou seja, é uma definição que complementa o fato de que a estratégia está ligada aos indivíduos que dirigem as empresas.

10. Estratégia é uma forma de conquistar clientes. Assunto praticamente esquecido pelos respondentes (uma citação) e pela literatura, a conquista de clientes como um resultado da estratégia organizacional é citada por Fahey (1999). É preciso visualizar que um dos principais objetivos do desenvolvimento de estratégias em uma organização é a conquista e manutenção de clientes, que gerarão os faturamentos necessários para que a empresa atinja seus resultados financeiros, além de cumprir sua missão e visão. Percebe-se nesse caso que a conquista e manutenção de clientes está muito ligada aos departamentos de marketing das empresas, sendo muitas vezes esquecido pelas demais áreas. Uma orientação para o mercado deve significar para todos os envolvidos uma orientação para os clientes da organização.

Em resumo, esses dez entendimentos de estratégia por parte dos novos gestores do mercado conduzem a uma visão do que a estratégia representa para esses gestores. Somando-se o conjunto de visões a respeito do tema, o termo estratégia foi definido como: “Baseada em coleta e análise de dados internos e externos à empresa, a estratégia é o conjunto de decisões da alta gestão da empresa (rumo a seguir, objetivos de médio e longo prazos, estrutura necessária, missão e visão da empresa) que leva ao desenvolvimento de práticas internas, planos de ação, políticas e diretrizes, que objetivam melhorar a relação da organização com seu ambiente externo, orientando-a para o mercado. Isso resulta em conquista e manutenção de clientes, levando a organização ao sucesso”. Ou seja, parte de uma visão mais estreita para uma visão mais abrangente. A Figura 1 demonstra o entendimento de estratégia segundo os futuros gestores.

Figura 1: Conjunto de visões da definição de estratégia



Na sequência do questionário, solicitaram-se exemplos de estratégias. As estratégias competitivas genéricas de Porter (1980), enfoque, diferenciação e custo, foram praticamente uma unanimidade. Porém, quando se pediu para traduzir essas estratégias em exemplos reais (pelo menos três), boa parte dos respondentes deixou a questão em branco. Outros citaram: melhorar a qualidade dos produtos/serviços, planejar a localização da empresa, inovar em produtos, usar adequadamente os recursos disponíveis, conhecer e se adequar ao mercado no qual a empresa está inserida, informar as estratégias para os colaboradores, desenvolver a motivação e o envolvimento dos colaboradores, fazer marketing, melhorar as tecnologias da empresa, reforçar a marca dos produtos, focar no atendimento a clientes, desenvolver planos de ação, construir uma boa imagem no mercado.

Percebeu-se nas respostas dos entrevistados certa dificuldade em traduzir as abordagens teóricas aprendidas na licenciatura para a realidade das empresas. Provavelmente esse fato deve-se a pouca ou nenhuma experiência profissional dos alunos que responderam a pesquisa, sendo um indicador importante para a instituição e os docentes do curso, bem como para outras IES e docentes que trabalham com a licenciatura em Gestão. O

aluno está completando seu curso com uma boa definição de um conceito importante (estratégia), porém tem dificuldade de operacionalizá-lo nas organizações.

A última parte do questionário tratava da gestão estratégica, sua definição e exemplos. Quanto à definição do termo, a maior parte das citações ficou dividida entre duas definições: a organização de políticas e planos de ação para traduzir a estratégia da empresa; a aplicação e concretização do planejamento estratégico. Tanto a primeira quanto a segunda definições são semelhantes e aproximam-se da abrangente definição de Wright, Kroll e Parnell (2000), além de corresponder à realidade organizacional. Ou seja, a gestão estratégica é o meio de condução da estratégia definida pela alta gestão para a realidade do dia a dia da empresa.

Outras definições citadas pelos respondentes convergem para as definições citadas: estabelece objetivos comuns a todos os participantes da organização; controle da estratégia; orientação estratégica da empresa. Poucos entrevistados confundiram estratégia com gestão estratégica. Em três situações, os entrevistados afirmaram que a gestão estratégica é estabelecer objetivos de longo prazo (um caso), e é tomar decisões para ser competitivo (dois casos). Considerando que dos 38 entrevistados, 35 têm uma visão adequada do que é gestão estratégica, pode-se concluir que os novos gestores do mercado sabem diferenciar estratégia de gestão estratégica.

No que tange a exemplos de atividades de gestão estratégica, percebeu-se mais uma vez a dificuldade de se traduzir a definição em situações reais. Os exemplos citados foram: formalização da estratégia da empresa; internacionalização da empresa; atendimento as necessidades do mercado local; escolha de um mercado a atuar; adaptação da organização ao ambiente no qual está inserida; análise interna (recursos e capacidades). Muitos alunos definiram a gestão estratégica, mas poucos exemplos foram citados. Mais uma vez percebe-se que os alunos têm dificuldade de operacionalizar suas definições teóricas para a realidade organizacional.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista que as temáticas estratégia e gestão estratégica são relevantes para as organizações da atualidade, reveste-se de importância identificar o que os futuros gestores entendem a respeito desses assuntos. Com o intuito de revelar o entendimento dos alunos formandos em Gestão quanto ao significado para eles dos conceitos de estratégia e gestão estratégica,

principal objetivo deste estudo, concluiu-se que existe o entendimento do que seja cada um dos temas. Constatou-se, no entanto que esses futuros gestores possuem alguma dificuldade de traduzir os conceitos para a realidade das organizações.

Percebeu-se também que não há um conceito de estratégia que seja predominante nas respostas dos estudantes. Ao contrário, o que se constatou foi que o entendimento de estratégia é um misto dos conceitos oferecidos pelos vários autores que tratam do tema. Quanto à gestão estratégica, a definição encontrada foi bastante próxima ao conceito de Wright, Kroll e Parnell (2000), sendo essa verificação um dos objetivos específicos deste trabalho.

Observou-se que a maioria dos entrevistados entende a estratégia como o estabelecimento de políticas, diretrizes, práticas e planos de ação na empresa a partir de um objetivo comum e o relacionamento da organização com seu ambiente externo. Observando-se a Figura 1, percebe-se que o caminho seguido para definir estratégia partiu da coleta e análise de informações da empresa, passando pelas decisões da alta gestão (macro-objetivos, rumo a seguir, missão e visão, estruturas), que geram as ações internas na empresa para viabilizar a estratégia escolhida. Essas ações internas refletem no ambiente externo no qual está inserida a organização. A maioria dos respondentes chegou até essa parte. Outros tiveram uma visão mais abrangente e viram na estratégia a possibilidade de conquistar e manter clientes, resultando em sucesso da organização. Esse modelo explica a definição de estratégia na visão dos mais novos gestores do mercado, e foi outro dos objetivos específicos desta pesquisa.

Também se observou uma convergência do que seja gestão estratégica. Esperava-se que existisse alguma confusão com relação aos termos *estratégia* e *gestão estratégica*. Essa expectativa não se confirmou, pois somente em poucos casos ocorreu uma mistura entre as definições. Concluiu-se que a definição de gestão estratégica apresentada pelos alunos pesquisados se aproxima do que é apresentado na literatura. Apesar de serem termos que podem gerar alguma confusão, os futuros gestores das organizações do mercado souberam diferenciar a estratégia de sua gestão.

Em termos de limitações, é importante destacar que se trata de um estudo com uma amostra não representativa estatisticamente. Portanto, os resultados contribuem para a realidade local, mas não podem ser generalizados. Recomenda-se então, em estudos futuros, a validação estatística do modelo proposto, com a replicação da pesquisa aqui apresentada em outras regiões, e a confirmação dos fatores que compõem a construção da definição de estratégia na visão dos mais novos gestores do

mercado. Quanto à temática gestão estratégica, mais estudos podem refinar o conceito atual.

Fica a recomendação aos docentes que trabalham estratégia e gestão estratégica com alunos dos cursos de Gestão para que procurem traduzir em exemplos reais os ensinamentos dos conceitos de ambos os temas. Essa relação entre teoria e prática pode contribuir para a competência dos novos gestores do mercado – afinal, mostrou-se aqui que existe a necessidade de ajustes em termos de métodos de ensino da disciplina que trata a estratégia dentro do curso de Gestão. Um equilíbrio entre as correntes de pensamento sobre o conceito (evitando assim optar por uma escola e seguir exclusivamente o que tal escola ensina) e uma aproximação com a realidade do gestor apresentam-se como desafios para os docentes da área.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. *Redesigning the future*. New York: Willey, 1974.
- AKERLIND, G.S. Principles and practice in phenomenographic research. In: International Symposium On Current Issues In Phenomenography, 1, 2002, Camberra/Austrália. *Anais...* Camberra, ISICIP, 2002.
- ANDREWS, K.R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.M. (org.). *O processo de estratégia*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H. I. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- _____. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.
- ANSOFF, H.I.; McDONNELL, E.J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- BANDEIRA-DE-MELO, R.; CUNHA, C.J.C. de A. Operacionalizando o método da *Grounded Theory* nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software Atlas/ti. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 1, 2003, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2003.
- BARNARD, A.; McCOSKER, H.; GERBER, R. Phenomenography: a qualitative research approach for exploring understanding in health care. *Qualitative Health Research*, v.9, n.1, p.212-226, 1999.
-

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

BARNEY, J.B. Resource-based theories of competitive advantage: a ten years retrospective on the resource based view. *Journal of Management*, v.27, n.1, p.643-650, 2001.

BHALLA, A.; LAMPEL, J.; HENDERSON, S.; WATKINS, D. Exploring alternative strategic management paradigms in high-growth ethnic and non-ethnic family firms. *Small Business Economics*, v.32, n.1, p.77-94, 2009.

BOWMAN E. H.; SINGH H.; THOMAS H. The domain of strategic management: history and evolution. In: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. (org.). *Handbook of Strategy and Management*. Londres: Sage, 2002.

BOYD B. K.; FINKELSTEIN S.; GOVE S. How advanced is the strategy paradigm? The role of particularism and universalism in shaping research outcomes. *Strategic Management Journal*, v.26, n.9, p.841-854, 2005.

BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept. *The Academy of Management Review*, v.5, n.2, p.219-224, 1980.

CAMARGOS, M.A. de; DIAS, A.T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v.10, n.1, p.27-39, 2003.

CANNON, J.T. *Business strategy and policy*. New York: Harcourt, Brace e World, 1968.

CHANDLER, A.D. *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

DESS, G.G.; LUMPKIN, G.T.; EISNER, A.B. *Strategic management*. 3.ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

DRUCKER, P. *The practice of management*. New York: Harper e Brothers, 1954.

FAHEY, L. Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. (org.). *MBA curso prático: estratégia*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GLUECK, W. *Business policy, strategy formation, and management action*. 2.ed. New York: MacGraw-Hill, 1976.

GRANT, R.M. (2002). Corporate strategy: managing scope and strategy content. In: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. (org.). *Handbook of Strategy and Management*. Londres: Sage, 2002.

GRAVE, P.S.; MENDES, A.A. Pensamento estratégico contemporâneo: possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido? In: Encontro da ANPAD, 25, 2001, Campinas/SP. *Anais...* Campinas/SP, XXV EnANPAD, 2001.

HAIR Jr., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos e métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMBRICK, D.C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, v.5, n.4, p 567-575, 1980.

HENDERSON, B. D. The origin of strategy, *Harvard Business Review*, v.67, n.1, p.139-143, 1989.

HENDERSON, B.D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

KUDE, V.M.M. Como se faz um projeto de pesquisa qualitativa em psicologia. *Psico*, v.28, n.1, p.9-34, 1997.

LEARNED, E.P.; CHRISTENSEN, R.C.; ANDREWS, K.R.; GUTH, W. D. *Business policy: text and cases*. Homewood/Illinois: Irwin, 1969.

LEITÃO, D.M. *Administração estratégica: abordagem conceitual e atitudinal*. Rio de Janeiro: SENAI/DN e Petrobrás, 1995.

LODI, J.B. Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. *Revista de Administração de Empresas*, v.9, n.1, p.5-32, 1969.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1999.

McCARTHY, D.J.; MINICHELLO, R.J.; CURRAN, J.R. *Business policy and strategy: concepts and readings*. Homewood/Illinois: Irwin, 1975.

McNICHOLS, T.J. *Policy making and executive action*. 5.ed. New York: McGraw-Hill, 1977.

MEIRELLES, A.M.; GONÇALVES, C.A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C.A.; REIS, M.T.; GONÇALVES, C. (org.). *Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, p. 21-33, 2001.

MICHEL, K. Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica. In: ANSOFF, H.; DeCLERCK, R.; HAYES, R. (org.). *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.

MILLER, D.; DESS, G. *Strategic management*. 2.ed. New York: McGraw Hill, 1996.

MINTZBERG, H. The science of strategy-making. *Industrial Management Review*, v.8, n.2, p.71-81, 1967.

MINTZBERG, H. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five P's for strategy. *California Management Review*, v. 30, n. 1, p.11-24, 1987.

MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, v.30, n.1, p.160-197, 1985.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *The strategy process: concepts, contexts and cases*. 2.ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOORE, M.H. Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v.29, n.1, p.183-204, 2000.

MUHR, T. Atlas/ti, release 1". In: WEITZMAN, E. A.; MILES, M. B. (org.) *Computer programs for qualitative data analysis*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc., 1995.

NADLER, D.A.; TUSHMAN, M.L. Projetos de organização com boa adequação. In: NADLER, D.A. et al. (org.). *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. Cap.2.

NEVES, J.L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v.1, n.3, p.32-45, 1996.

NEWMAN, W.H.; LOGAN, J.P. *Strategy, policy and central management*. Cincinnati: South-Western Publishing, 1971.

PAINE, F.; NAUMES, W. *Strategy and policy formation: An integrative approach*. Philadelphia: Saunders, 1974.

PIOVEZAN, L.H.; CARPINETTI, L.C.R. Estratégia empresarial e de manufatura: considerando sua importância na implantação de melhorias. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 18, 1998, Niterói/RJ. *Anais...* Niterói/RJ, XVIII ENEGEP, 1998.

PORTER, M.E. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

_____. The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, v.6, n.1, p.609-620, 1981.

_____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. What is strategy? *Harvard Business Review*, v.74, n.6, p.61-78, 1996.

_____. O que é estratégia?. In: PORTER, M.E. (org.). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTH, S.J. *Strategic management: a cross-functional approach*. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Fundamental issues in strategy. In: RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. (org.). *Fundamental issues in strategy: A research agenda*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

SHANAHAN, P.; GERBER, R. Quality in university student administration: stakeholder conceptions. *Quality Assurance in Education*, v.12, n.4, p.166-174, 2004.

SCHENDEL, D.E.; HATTEN, K.J. Business policy or strategic management. In: MITCHELL, V.F.; BARTH, R.T.; MITCHELL, F.H. (org.). *Academy of management proceedings*. Boston: Little Brown 1972.

SCHENDEL, D.E.; HOFER, C. *Strategic management*. Boston: Little Brown, 1979.

SCHNAARS, S.P. *Marketing strategy: a customer-driven approach*. New York: Free Press, 1991.

STEAD, J.G.; STEAD, W.E. Sustainable strategic management: an evolutionary perspective. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, v.1, n.1, p.62-81, 2008.

STEINER, G.A.; MINER, J.B. *Management policy and strategy: text, readings and cases*. New York: McMillan Publishers Inc., 1977.

STEINER, G.A.; MINER, J.B. *Política e estratégia administrativa*. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

SVENSSON, L. Theoretical foundations of phenomenography. *Higher Education Research & Development*, v.16, n.2, p.159-171, 1997.

THOMPSON Jr., A.; STRICKLAND III, A. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

UYTERHOEVEN, H.; ACKERMAN, R.; ROSENBLUM, J.W. *Strategy and organization: text and cases in general management*. Homewood/Illinois: Irwin, 1973.

VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: Encontro da ANPAD, 25, 2001, Campinas/SP. *Anais...* Campinas/SP, XXV EnANPAD, 2001.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. *Theory of games and economic behavior*. 2.ed. Princeton: Princeton University Press, 1947.

WHITTINGTON, R. *What is strategy: and does it matter?* New York: Routledge, 1993.

WILSON, D.; JARZABKOWSKI, C. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, v.44, n.4, p.21-31, 2004.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

DADOS DOS AUTORES

EMERSON WAGNER MAINARDES (emerson.wm@sapo.pt)

Doutorando em Gestão pela Universidade da Beira Interior –

UBI/Covilhã/Portugal

Áreas de interesse: Estratégia, Marketing e Vendas, Gestão Universitária.

JOÃO JOSÉ DE MATOS FERREIRA (jjmf@ubi.pt)

Doutorado em Gestão pela Universidade da Beira Interior – UBI

Professor do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior – UBI

Áreas de interesse: Estratégia e Empreendedorismo.

GERSON TONTINI (tontini@furb.br)

Doutorado em Engenharia Mecânica pela UFSC

Professor dos Programas de Pós-Graduação em Administração da FURB

Áreas de interesse: Qualidade e Gestão Universitária.