

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

LEONARDO FAGUNDES BRAGANÇA

**CONCEITOS DE ESTRATÉGIA NA VISÃO DOS ESTUDANTES DE
ADMINISTRAÇÃO.**

**VITÓRIA
2013**

LEONARDO FAGUNDES BRAGANÇA

**CONCEITOS DE ESTRATÉGIA NA VISÃO DOS ESTUDANTES DE
ADMINISTRAÇÃO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Nível Acadêmico, na área de concentração Gestão Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Emerson Wagner Mainardes

**VITÓRIA
2013**

LEONARDO FAGUNDES BRAGANÇA

**CONCEITOS DE ESTRATÉGIA NA VISÃO DOS ESTUDANTES DE
ADMINISTRAÇÃO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Nível Acadêmico, na área de concentração Gestão Estratégica.

Aprovada em 28 de Novembro de 2013.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof° Dr.: Emerson Wagner Mainardes
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)

Prof° Dr. : Aridelmo José Campanharo Teixeira
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)

Prof° Dr.: Bruno Félix Von Borell de Araújo
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)

Dedico este trabalho a Deus, a minha esposa Alessandra, ao meu filho Caleb e aos meus pais Eli e Eula.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pois é pela fé Nele que eu continuo a caminhar.

A minha esposa e filho pela compreensão exercida nos momentos em que minha presença foi transferida para a realização deste mestrado.

Aos meus pais pela educação, dedicação e amparo.

Aos professores da FUCAPE que durante este período me repassaram parte de seus conhecimentos.

Ao Prof. Emerson pela paciência e imensa colaboração nas orientações.

A Rede de Ensino Doctum pelo incentivo moral e financeiro.

Aos colegas da turma de mestrado pelo excelente convívio e aprendizado.

“Eu, a sabedoria, habito com a prudência e disponho de conhecimentos e conselhos.”

(Provérbios de Salomão 8:12)

RESUMO

O conceito de estratégia mostra que, mesmo sendo estudado ao longo de várias décadas e por muitos pesquisadores, as suas concepções conceituais são diversas, o que pode ocasionar uma assimetria entre como a estratégia é conceituada para como ela é praticada no âmbito profissional. Sendo assim, este trabalho teve como objetivo identificar, a partir dos doze conceitos apresentados por Mainardes et al (2011), qual conceito de estratégia é mais percebido pelos estudantes da graduação em administração como sendo o que melhor define estratégia. Complementou-se o estudo com objetivos específicos, os quais objetivaram identificar as relações que os estudantes fazem entre os diversos conceitos apresentados e identificar os conceitos de estratégia que mais influenciam a compreensão do termo pelos estudantes da graduação em administração. Para se alcançar esses objetivos, realizou-se uma pesquisa quantitativa, descritiva e com corte transversal, com base na amostra de 134 respondentes em três unidades de uma rede de ensino situada na região da Grande Vitória. Os resultados encontrados indicam que os conceitos “Estratégia envolve toda a empresa” e “Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa” foram os mais identificados pelos estudantes como sendo o significado do termo estratégia. Quase todos os doze conceitos apresentados se correlacionaram entre si e os conceitos “Estratégia depende das vantagens competitivas da empresa” e “Estratégia envolve toda a empresa” foram identificados como sendo os que influenciaram os estudantes em suas respostas.

Palavras-chave: Estratégia. Conceito de estratégia. Percepção de conceitos de estratégia. Relação entre conceitos de estratégia. Compreensão sobre estratégia.

ABSTRACT

The concept of strategy shows that even being studied over several decades and by many researchers, their conceptual ideas are different, which can cause an asymmetry between how the strategy is conceptualized to how it is practiced in a professional context. Thus, this study aimed to identify, from the twelve concepts presented by Mainardes et al. (2011), which concept of strategy is perceived by most students graduate management as the most defining strategy. Complemented the study with specific objectives, which aimed to identify the relationships that students make between the various concepts presented and identify the strategic concepts that influence the understanding of the term by graduate students in business administration. To achieve these goals, we performed a quantitative, descriptive and cross-sectional, based on the sample of 134 respondents in three units of a school system located in the Grande Vitória region search. The results indicate that the concepts "Strategy involves the entire enterprise" and "Strategy is the development of plans, policies and practices to achieve the company's goals" were the most identified by students as being the meaning of the term strategy. Almost all twelve concepts presented correlated with each other and the concepts "Strategy depends on the competitive advantages of the company" and "Strategy involves the entire enterprise" were identified as those that influenced students in their responses .

Keywords: Strategy. Concept of strategy. Perception of strategy concepts. Relationship between concepts of strategy. Understanding of strategy.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características dos respondentes.....	38
Tabela 2 - Estatística descritiva.....	40
Tabela 3 - Correlação entre os conceitos.....	43
Tabela 4 - Regressão múltipla – Variável Dependente “Tenho convicção de que eu entendo claramente o significado do termo Estratégia” – EE.....	48
Tabela 5 - Coeficientes estimados para o modelo 1.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de estratégia no contexto organizacional.....	19
Quadro 2 - Definições de estratégia por autores brasileiros.....	28

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. CONCEITOS DE ESTRATÉGIA.....	15
2.1 A ESTRATÉGIA NO BRASIL.....	22
2.2. CONCEITO DE ESTRATÉGIA SEGUNDO OS ESTUDANTES DE GESTÃO.....	30
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	33
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	33
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	33
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS.....	34
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	37
4. RESULTADOS.....	38
4.1 CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES.....	38
4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	39
4.3 CORRELAÇÃO DOS CONCEITOS.....	43
4.4 REGRESSÃO LINEAR.....	47
5. CONCLUSÃO.....	51
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	63

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

A realização de qualquer tipo de atividade requer a compreensão exata do que aquilo representa (RONDA-PUPO e GUERRAS-MARTIN, 2012). Pela diversidade de conceitos sobre estratégia, a compreensão e definição do termo mostra-se ambigua.

Mesmo não perdendo a sua raiz semântica, originária do campo militar, o conceito de estratégia foi para a gestão administrativa das organizações, mas com vários significados (MAINARDES et al., 2011).

Devido ao fato da estratégia ser uma ferramenta utilizada por gestores na preparação dos objetivos organizacionais (MAINARDES et al., 2011), a compreensão clara do conceito é primordial para a agilização dos recursos disponíveis a serem utilizados pelas empresas (DESS et al., 2007). O não entendimento do que seja estratégia causa problemas na gestão organizacional (KOONTZ,1980), pois a forma como os conceitos são entendidos, são repassados para as práticas profissionais (SARAIVA et al., 2011).

Os conceitos variados de estratégia não convergem para um modelo prático único, ou seja, embora os conceitos de estratégia sejam um dos mais ensinados e estudados, seus termos são fragmentados e não há uma identidade coerente (KETCHEN et al., 2008). O volume de literatura desenvolvida sobre esse conceito resulta em um diverso vocabulário apresentado para a conceituação da palavra (CHAHARBAGHI, 2007).

Com a quantidade cada vez maior de conceitos sendo formulados, e até mesmo sendo incentivados pela *Academy of Management* através de prêmios, fica a

dúvida se estes conceitos formulados estão sendo entendidos e utilizados pela comunidade acadêmica e pelos gestores (PFEFFER,1993).

Em decorrência dos futuros gestores aprenderem sobre estratégia nos cursos de administração, a descoberta de quais conceitos são percebidos por estes alunos contribui para que a prática organizacional esteja alinhada ao conteúdo acadêmico, e vice-versa.

O estudo desenvolvido por Mainardes et al. (2011), ao pesquisar estudantes dos cursos de gestão em universidades portuguesas, conseguiu detectar os níveis de percepção que os estudantes tinham sobre o conceito de estratégia e gestão estratégica.

Após a comparação das respostas dos estudantes com os conceitos já conhecidos pela academia, doze conceitos foram então percebidos como sendo os que os estudantes conceituam estratégia.

A utilização dos conceitos identificados no estudo de Mainardes et al. (2011), contribuem para que estes conceitos sejam utilizados como suporte científico para comparação de resultados, pois os dados empíricos identificados constituem-se bons indicadores para novas pesquisas.

Sendo assim, este estudo pretende responder ao seguinte problema: Qual conceito é percebido pelos estudantes da graduação em administração de uma Instituição de Ensino Superior (IES) como sendo o que melhor define estratégia?

Assim, o objetivo geral deste estudo foi identificar qual conceito de estratégia é mais percebido pelos estudantes da graduação em administração como sendo o que melhor define estratégia. Tomando por base os conceitos apresentados por

Mainardes et al. (2011), também pretendeu-se responder aos seguintes objetivos específicos:

- Identificar as relações que os estudantes fazem entre os diversos conceitos apresentados por Mainardes et al. (2011);
- Identificar os conceitos de estratégia que mais influenciam a compreensão do termo pelos estudantes da graduação em administração.

A necessidade de realização de estudos como este aqui apresentado foi recomendado anteriormente por vários autores (NADLER e TUSHMAN, 1992; PORTH, 2002; MAINARDES et al., 2011; SAUERBRONN e FARIA 2011; MACEDO et al., 2012), e devido ao fato de haver poucos estudos que descrevam qual seja o entendimento do conceito de estratégia por parte dos estudantes (MAINARDES et al., 2011), este estudo pretende ser um mecanismo incentivador à futuros estudos que procurem identificar os conceitos de estratégia que são mais percebidos pelos estudantes, mas em uma abordagem geográfica e cultural diferente.

Compreender o que significa estratégia pela visão dos estudantes contribui com a formação profissional desses futuros administradores, pois, ao se saber quais são os conceitos mais percebidos por parte desses estudantes, a interação entre as habilidades conceituais e as habilidades técnicas poderão ser melhor estudadas e evidenciadas (MAINARDES et al., 2011).

A interação entre as habilidades conceituais e técnicas pode ocorrer de duas formas: academicamente ou profissionalmente.

Academicamente, pode ser feito por meio de possíveis mudanças na estrutura curricular e/ou no comportamento didático dos professores das Instituições

de Ensino Superior principalmente na forma como os conceitos de estratégia são ensinados aos estudantes (MAINARDES et al., 2011).

Profissionalmente, via modificação das atividades organizacionais, utilizando-se para tanto de conceitos de estratégia que contribuam para o desenvolvimento prático da estratégia no ambiente organizacional (CRUBELLATE et al., 2004), ou seja, o que é informado e aprendido nas Instituições de Ensino Superior passa a ser efetivamente praticado . Cabe aos dirigentes organizacionais o oferecimento de aportes técnicos e financeiros para que esta prática seja efetiva (FONSECA e MACHADO-DA-SILVA, 2010).

O trabalho se inicia com a evolução dos conceitos de estratégia no mundo, incluindo uma revisão teórica dos principais conceitos de estratégia conhecidos. Depois se discute a evolução dos conceitos de estratégia no Brasil, desenvolvidas por pesquisadores brasileiros. Infere-se o resumo dos principais pontos abordados no estudo de Mainardes et al. (2011), que foi a base teórica para formulação do questionário aplicado. Passa-se para a metodologia realizada na pesquisa, análise dos dados e, por fim, as conclusões e recomendações do estudo.

Capítulo 2

2. CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

Apesar do termo estratégia ter surgido e há vários séculos estar sendo utilizado nas organizações militares, o conceito de estratégia em organizações empresariais, em termos históricos, é recente.

A primeira publicação descrevendo o conceito de estratégia ocorreu em 1938, na obra de Barnard (MAINARDES et al., 2011) e quase dez anos depois, em 1947, Von Neumann e Morgenstern voltaram a discutir o conceito de estratégia, mas atrelado ao comportamento econômico (RONDA-PUPO e GUERRAS-MARTIN, 2012).

Devido ao fato de vários conceitos terem sido formulados ao longo dos anos, várias escolas da estratégia surgiram, sendo que, até mesmo entre alguns autores, a classificação quanto às escolas se diferenciam.

Van der Heijden (1996) descreveu a existência de três escolas.

- Racionalista – A idéia preponderante é de que há sempre uma solução melhor, e cabe ao estrategista descobrir qual deverá ser utilizada dentro dos recursos que estão disponíveis;
- Evolucionista – A estratégia é decorrente do resultado de uma ação que se torna emergente, sendo assim, a estratégia acontece naturalmente, isso resulta em pouco poder de preescrever o futuro;
- Processual – A estratégia não pode preescrever o futuro de forma plena racionalmente, os processos a serem criados devem ser flexíveis e adaptáveis para que a organização aprenda e se adapte ao ambiente.

Para Day e Reibstein (1997) há duas escolas de estratégia: a escola do posicionamento ou *Structure-Conduct-Performance* (SCP), associada ao modelo desenvolvido por Michael Porter e a escola *Resource-Based* (RBV), difundida por Hamel e Prahalad.

Enquanto a escola SCP aborda que a vantagem competitiva resulta do posicionamento favorável no mercado, a escola RBV considera que a vantagem competitiva é exercida pela mobilização de recursos distintos e valiosos (DAY e REIBSTEIN, 1997).

Mintzberg et al. (1998) descrevem 10 escolas.

- Escolas do Design, do Planejamento e do Posicionamento, que são de natureza prescritiva e que enfatizam que o planejamento estratégico deve ser realizado;
- Escolas Empreendedora, Cognitiva, do Aprendizado, do Poder, Cultural e Ambiental, que são de natureza descritiva, tendo os seus focos destinados ao processo de formulação da estratégia;
- Escola da Configuração, de natureza integradora. Esta escola combina-se com as escolas anteriores, ao transformar-se conforme as exigências ambientais.

Os conceitos sobre estratégia desenvolvidos pelos autores ao longo dos anos, além de terem sido influenciados pelas escolas descritas, foram desenvolvidos a partir de acontecimentos e necessidades ambientais. Ou seja, o contexto da época do desenvolvimento do conceito influenciou a formulação do próprio conceito.

À partir de 1950, o estudo da estratégia e sua relação com a gestão administrativa começou a se expandir, e o marco dessa expansão foi a pesquisa

financiada pela Fundação Ford e pela Empresa Carnegie, aplicada nas escolas de administração de empresas (GORDON e HOWELL, 1959).

Conjuntamente a este estudo, Peter Drucker publicou o seu livro "A Prática de Gestão " (DRUCKER, 1954), oferecendo a primeira definição de estratégia como uma visão de gestão organizacional, ou seja, enquanto Von Neumann e Morgenstern desenvolveram a estratégia no âmbito económico, Drucker analisou a mesma no âmbito administrativo.

Nas décadas de 1960 e 1970, o conceito de estratégia teve como base a necessidade de fazer com que os gestores conseguissem visualizar os objetivos organizacionais a serem seguidos (PORTER, 1983), transformando assim o termo estratégia em um elemento da área de negócios nas empresas. Surgiram neste período várias definições de estratégia (DRUCKER,1954; CHANDLER,1962; ANSOFF, 1965; MINTZBERG, 1967; CANNON, 1968; LEARNED et al., 1969; SCHENDEL e HATTEN, 1972; UYTERHOEVEN et al. 1973; ACKOFF, 1974; PAINE e NAUMES, 1974; McCARTHY et al., 1975; GLUECK, 1976; MICHEL, 1976; McNICHOLS, 1977; STEINER e MINER, 1977; ANSOFF, 1979; MINTZBERG, 1979; HOFER e SCHENDEL, 1979), as quais, em grande parte, continuam a serem utilizadas nos dias de hoje (RONDA-PUPO e GUERRAS-MARTIN, 2012).

Percebe-se que os conceitos desenvolvidos até o final da década de 1960 são classificados como conceitos clássicos. Os estudos de Drucker (1954), Chandler (1962), Ansoff (1965) e Learned et al.(1969) fundamentavam-se na formulação do conceito de estratégia, e na compreensão e divulgação do uso da estratégia como uma ferramenta de gestão organizacional.

Com a diversificação de conceitos, os quais surgiram em grande parte por anseios individuais (RONDA-PUPO e GUERRAS-MARTIN, 2012), ou seja, o objetivo

dos pesquisadores foi identificar qual conceito de estratégia melhor definiria o que seria estratégia em termos práticos, a formulação dos conceitos de estratégia, após essa fase “clássica”, se fundamentou na preocupação com os objetivos de longo prazo (LEARNED et al, 1969; ACKOFF, 1974) e na necessidade de se utilizar os recursos da empresa (CHANDLER, 1962; SCHENDEL e HATTEN, 1972).

Nos anos seguintes, a preocupação na formulação dos conceitos de estratégia estava ligada ao cumprimento dos objetivos, utilizando-se para isso planos, programas, etc (GLUECK, 1976; HOFER e SCHENDEL, 1979; SUMMER, 1980; HATTEN e HATTEN, 1988; VENKATRAMAN, 1989; ANSOFF e McDONELL, 1990; ANDREWS, 1991; MINTZBERG e QUINN, 1991; PEARCE e ROBINSON, 1994; MILLER e DESS, 1996); WRIGHT et al., 1997; GRIFFIN e SINGH, 1999; HAMBRICK e FREDRICKSON, 2001).

A questão ambiental também foi a base para a formulação dos conceitos de estratégia por parte de alguns pesquisadores, sendo assim, o ambiente em que a empresa esteja inserida foi estudado (KATZ, 1970; MILES e SNOW, 1978; MINTZBERG, 1979; BRACKER, 1980; HAMBRICK, 1980; JEMISON, 1981; STONER, 1982; MILLER e FRIESEN, 1984; MINTZBERG e McHUGH, 1985; CHRISMAN et al., 1988; RUMELT, et al., 1994). A vantagem competitiva e o desempenho das empresas, também foram a ênfase da estruturação do conceito de estratégia por alguns autores (PORTER, 1996; BARNEY, 2001).

Há autores que conceituaram estratégia como um processo de tomada de decisões para atingir os seus objetivos (UYTERHOEVEN et al., 1973; STEINER e MINER, 1977), outros como um conjunto de técnicas racionais (BEVERLEY, 1967; KNIGHTS e MORGAN, 1991). Existem também ainda outros que analisaram a idéia

de alteração dos ambientes internos e externos da empresa (NEWMAN e LOGAN, 1971; GINSBERG, 1988).

Por fim, em termos de classificação, existem obras “eccléticas”, nas quais seus autores, em suas definições sobre estratégia, utilizam-se de várias idéias formuladas por outros autores para descrever as suas definições conceituais (CONNER, 1991; THOMPSON e STRICKLAND, 1995; FARJOUN, 2002; CLEGG et al., 2004; GREEN et al., 2007; MAINARDES et al., 2011; OSSA, 2012; RONDA-PUPO e GUERRAS-MARTIN, 2012).

Com base nos vários estudos desenvolvidos ao longo dos anos sobre os conceitos de estratégia, o quadro 1 ilustra a evolução das definições de estratégia.

Quadro 1 – Definições de estratégia no contexto organizacional

Autor(es)	Definição de Estratégia
Barnard (1938)	Estratégia é o que importa para a eficácia da organização, seja do ponto de vista externo, em que salienta a pertinência dos objetivos face o meio envolvente, ou do ponto de vista interno, no qual salienta o equilíbrio da comunicação dos membros da organização e a vontade de contribuir para a ação e para a realização de objetivos comuns.
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 et al. (1969)	Estratégia é o conjunto de objetivos, propostas, macrodiretrizes 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.
Newman e Logan (1971)	Estratégias são planos que veem 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 et al. (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 (1974)	Estratégias são macroações ou padrões de ações para o atingimento dos objetivos da empresa.
McCarthy et al. (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.
Michel (1976)	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.
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 implementadas para se conseguir atingir os objetivos organizacionais.
Ansoff (1979)	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 (1979)	Estratégia é uma mediação de forças entre a organização e seu ambiente: estabelece padrões consistentes de decisões organizacionais conforme o ambiente vivenciado.
Hofer e Schendel (1979)	Estratégia provê sugestões de direções para a organização, que permite à 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.
Mintzberg e McHugh (1985)	Estratégia é um padrão em uma corrente de ações ou decisões. Desconsidera possibilidades de diferentes estratégias para condições ambientais diversas.
Porter (1985)	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.
Fahey (1989)	Estratégia explícita como a empresa utilizará os seus recursos e capacidades para construir e sustentar as vantagens competitivas que influenciarão de forma favorável às decisões de compra dos clientes.
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 resultante uma vantagem competitiva para a empresa.
Ansoff e McDonell (1990)	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 é medido (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).
Andrews (1991)	Estratégia é o padrão de decisão em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser, assim como a natureza da contribuição econômica e nãoeconômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.
Henderson (1991)	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.
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.
Rumelt, et al. (1994)	Estratégia é a definição da direção das organizações. Isso inclui assuntos de preocupação primária para o gestor, ou qualquer pessoa que busque razões para o sucesso e fracasso entre as organizações.
Thompson Jr. e Strickland III (1995)	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.
Miller e Dess (1996)	Estratégia é um conjunto de planos feitos ou decisões tomadas num esforço para ajudar as organizações a atingirem seus objetivos.
Porter (1996)	Estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.
Wright et al. (1997)	Estratégia é o conjunto de planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.
Mintzberg et al. (1998)	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.
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.
Farjoun (2002)	Estratégia é uma postura de ajuste e alinhamento de elementos mutuamente apoiados da organização, tais como atividades e estrutura organizacional e elementos ambientais, como um grupo de clientes.
Clegg et al. (2004)	Estratégia deve ser considerada empiricamente nos termos da etnometodologia: uma análise do que é realmente feito pelos agentes <i>in situ</i> , enquanto criação de estratégias.
Green et al. (2007)	Estratégia é um esforço coletivo promulgado por um grupo vagamente definido de atores individuais.
Mainardes et al.(2011)	Estratégia é baseada em coleta e análise de dados internos e externos à empresa, além da prévia identificação das vantagens competitivas da organização, a estratégia é o conjunto de decisões da alta gestão da empresa (rumo a seguir, objetivos de médio e longo prazos, estrutura necessária, mobilização de toda a organização, 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. Isto resulta em conquista e manutenção de clientes, levando a organização ao sucesso.
Ossa (2012)	Estratégias são componentes multipropósitos a serem considerados em variados aspectos, em muitos casos fora da realidade linear enfrentada pela empresa, nos ambientes externos e internos.
Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012)	Estratégia é a dinâmica da relação da empresa com o seu ambiente para que as ações necessárias sejam tomadas para atingir os seus objetivos e / ou para aumentar o desempenho por meio de uma utilização racional dos recursos.

Fonte: adaptado de Mainardes et al. (2011, pag. 282-284) e ampliado pelo autor.

2.1 A ESTRATÉGIA NO BRASIL

Assim como descrito no ponto anterior sobre a falta de convergência quanto ao conceito de estratégia, nos estudos desenvolvidos por pesquisadores no Brasil, esta característica também se faz presente. Sendo assim, nesta parte, o foco foi à formulação dos conceitos de estratégia no Brasil.

Em termos históricos, as empresas brasileiras foram sendo administradas por gestores que agiam na base da intuição, onde a tática era a essência desta administração, tornando assim o planejamento um item de pouca relevância, chegando ao ponto de alguns pioneiros industriais serem avessos ao uso do

planejamento estratégico (LODI, 1969). Possivelmente por isso, poucos estudos antigos abordam, neste período, o conceito de estratégia.

A mudança de visão foi ocorrendo ao longo dos anos, principalmente devido aos empreendimentos multinacionais que aportaram no Brasil. Com isso, a visão estratégica do negócio começou a ser disseminada pela integração de informações com os sistemas empresariais trazidos por estas empresas e pelas idéias e discussões acadêmicas (MACHADO-DA-SILVA e VIZEU, 2007).

O empresariado brasileiro, que detinha uma visão de negócio de curto-prazo, passou a ter de longo-prazo, com isso, a adequação conceitual da compreensão do que seja estratégia tornou-se necessária. Lodi (1969), em sua definição de estratégia, descreveu justamente que a mesma deveria estar ligada à mobilização de todos os recursos que esta empresa possui, tanto no âmbito do país a que esta empresa esteja situada, como também no ambiente internacional, visando conseguir êxito nos planejamentos feitos a longo prazo.

Nas décadas de 1960 e 1970, o governo militar detinha um órgão específico que definia quais seriam os princípios e diretrizes que norteariam os conceitos sobre o planejamento estratégico, os quais eram empregados pelas instituições brasileiras. Este órgão era a Escola Superior de Guerra (BETHLEM, 1981).

Neste período o principal foco do planejamento estratégico no Brasil era o interesse nacional, sendo assim, os conceitos de estratégia desenvolvidos por pesquisadores visavam conseguir a concretização dos objetivos nacionais (BETHLEM, 1981).

Justamente neste período de governo militar, Bethlem (1981) em seu estudo descreve que a estratégia deve centrar-se na condição de mobilidade da empresa,

surpreendendo o ambiente em que a mesma esteja inserida. Ou seja, a empresa é vista como uma “tropa” em um ambiente de “guerra”, onde os movimentos de avanço e retrocesso devem ser bem planejados, procurando assim à vitória sobre o “inimigo”. Fica evidente que neste conceito a “tática” administrativa é o principal mecanismo utilizado pelas empresas para obtenção do sucesso frente aos seus concorrentes.

Ainda nesta época, pouco avanço acadêmico, em termos de conceitos sobre estratégia, ocorreu dentro do país por pesquisadores brasileiros, e as principais fontes de conceitos continuaram a ser de pesquisadores internacionais (CHANDLER, 1962; ANSOFF, 1965; MINTZBERG, 1967; CANNON, 1968; LEARNED et al., 1969; NEWMAN e LOGAN, 1971; SCHENDEL e HATTEN, 1972; UYTERHOEVEN et al., 1973; ACKOFF, 1974; PAINE e NAUMES, 1974; McCARTHY et al., 1975; GLUECK, 1976; MICHEL, 1976; STEINER e MINER, 1977).

À partir de meados da década de 1980, os conceitos de estratégia tiveram como base teórica as Estratégicas Genéricas (EG's), que foram idealizadas e divulgadas por autores internacionais (PORTER, 1981; PORTER, 1985; FAHEY, 1989; HENDERSON, 1989; HENDERSON, 1991; PORTER, 1996).

Inspirados neste período, Zaccarelli e Fischmann (1994), tendo como base as EG's, conceituaram a estratégia como sendo a conjugação de várias EG's, sendo que as mesmas deveriam ser compatíveis e adequadas aos aspectos particulares e a situação ambiental em que cada empresa esteja inserida.

Zaccarelli (1995) realiza outro estudo, e novamente tendo como base teórica as EG's, formula o conceito de que a estratégia é a utilização das vantagens competitivas e modela a estratégia a ser empregada pela empresa. Em sua visão, o

modelo estratégico a ser empregado deve ter como princípio a adequação da estratégia conforme o ambiente competitivo em que a empresa esteja inserida, o qual deve criar vantagens competitivas para essa empresa. Sendo assim, a revisão da modelagem desta estratégia é algo constante (ZACCARELLI,1995).

Neste mesmo pensamento, Gimenez (1998) abordou em seu estudo que estratégia é a posição competitiva de uma organização dentro do mercado em que atua. A conclusão do estudo indicou que possivelmente as diferenças ambientais podem estar associadas à escolha da estratégia. Meirelles (2003) complementou esta concepção, destacando que a estratégia é justamente a criação de um posicionamento competitivo, o qual deve ser exclusivo e valioso, e que envolva diferentes atividades, sendo que as mesmas devem ser compatíveis.

Moraes e Zilber (2004) destacaram que a estratégia é a posição defensável ou influenciadora das cinco forças competitivas (entrantes potenciais, fornecedores, compradores, substitutos e concorrentes). Neste mesmo sentido, Cochia e Machado-da-Silva (2004) descreveram que a estratégia é a forma pela qual uma empresa responde às demandas do ambiente em que atuam, considerando, para isso, as pressões exercidas por esse ambiente e a influência dos membros organizacionais.

O contexto da prática organizacional na tomada de decisões foi outro ponto abordado por Machado-de-Silva e Vizeu (2007). Os autores em seu estudo destacam a interação da organização com o ambiente social.

Já Santos et al. (2000) visualizaram em seu estudo o conceito de estratégia como sendo algo que se pretende fazer, transformando essa ação em algo deliberado e realizável. Almeida (2000) acrescentou que a estratégia utiliza recursos com vistas a obter eficácia nos objetivos pré-formulados.

Fleury e Fleury (2001) definiram a estratégia no aspecto da competência, e afirmaram que a estratégia é o conhecimento e entendimento do negócio de uma empresa, do seu ambiente e das oportunidades e alternativas que surgem.

Segundo Marucci e Machado-da-Silva (2001), a estratégia planeja e utiliza os recursos disponíveis com vistas a atingir os objetivos traçados.

Para Santos et al. (2007), a estratégia está ligada às decisões e ações, as quais são influenciadores de uma organização, pois devem ajustar a organização ao ambiente em que atua. Milan e De Toni (2008) reforçaram que os planos devem ser feitos pensando nos recursos a serem utilizados no futuro.

Pagliarussi e Liberato (2011, p. 160) descreveram que “a estratégia é a ferramenta da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”. Para os mesmos, esta estratégia baseia-se na maximização o lucro das empresas e em planos visando objetivos futuros, os quais ocorrem via análise de ações anteriores. Coraiola et al. (2012) acrescentaram a esta visão que o conjunto de ações organizacionais limita-se a um espaço/tempo definido e delimitado, desenvolvidas pelos membros da organização, tendo como principal foco os resultados práticos do desempenho e sobrevivência da organização.

Com o processo de consolidação da abertura econômica e da globalização ocorrendo no Brasil, o ambiente organizacional se tornou mais competitivo, sendo assim, os conceitos abordados nos estudos inseriam a análise da competitividade como algo fundamental para os gestores (CARVALHO et al., 2012).

Então a questão da globalização passou a ser um foco de interesse para a formulação de alguns conceitos de estratégia. No estudo de Hoffmann et al. (2009,

p.117), os autores descreveram estratégia como “uma posição única e diferenciada para a empresa”. Para os autores, essa estratégia deve utilizar-se dos objetivos pretendidos e dos mecanismos internos e externos visando alcançar os objetivos pretendidos.

Fonseca e Machado-da-Silva (2010) analisaram a estratégia como uma tendência de homogeneização das práticas administrativas, sendo assim a estratégia envolve a busca de informações e de precauções administrativas, com objetivo de conseguir se desviar das ameaças dos concorrentes e aproveitar as oportunidades. Para Macedo et al. (2012), esses objetivos, os quais devem ser definidos, são alcançados através da estratégia, a qual planeja a utilização de recursos disponíveis ou de situações favoráveis, impactando de forma holística a organização.

Segundo Andrade et al. (2013, p.102), a estratégia “cria valor para os clientes e diferenciação dos concorrentes”. Para os autores, cabe aos gestores a visualização do que ocorre no ambiente alinhando-se ao mesmo as decisões a serem tomadas.

Há também pesquisadores que desenvolveram em seus estudos o conceito de estratégia atrelada à prática social. Machado-da-Silva et al. (1999) descreveram o conceito de estratégia como sendo uma prática social comum nas atividades a serem desenvolvidas nas organizações.

Cruballate et al. (2004, p.55) conceituaram estratégia como a “ação de indivíduos e sistemas socialmente imersos, que apesar disso não perdem, pelo menos totalmente, seu caráter distinto em relação a seu contexto”. Silva et al. (2011) abordaram que o conceito de estratégia é formulado por um conjunto de negociações, as quais envolvem um conjunto de representações sociais, sendo

assim, a estratégia seria o processo resultante das relações entre os atores envolvidos nesse processo de formulação dos planos e objetivos estratégicos.

Segundo Tureta e Lima (2011, p.77), estratégia “são práticas sociais (re)constituídas no cotidiano organizacional por meio das interações entre os atores que negociam seus variados e contraditórios interesses”. Sauerbronn e Faria (2011, p. 68) destacaram que estratégia é “uma prática social contextualmente situada e constituída”.

Para Saraiva et al. (2011), estratégia são práticas sociais resultantes de construções e reconstruções realizadas por sujeitos organizacionais. Carrieri et al. (2012) ampliaram este posicionamento, descrevendo que esta (re)construção desenvolve a socialização, a percepção e a representação de cada um dos atores organizacionais.

Em suma, o quadro 2 ilustra as definições de estratégia formuladas no Brasil.

Quadro 2 – Definições de estratégia por autores brasileiros

Autor(es)	Definição de Estratégia
Lodi (1969)	Estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito nacional ou internacional visando a atingir objetivos de longo prazo.
Bethlem (1981)	A estratégia centra-se na mobilidade e surpresa e nos fatores psicológicos.
Zaccarelli e Fischmann (1994)	Estratégia de uma empresa pode ser a conjugação de várias Estratégias Genéricas compatíveis entre si e adequadas às particularidades da empresa e da situação do ambiente empresarial.
Zaccarelli (1995)	Estratégia é a administração das vantagens competitivas e da arquitetura estratégica.
Gimenez (1998)	Estratégia é a posição competitiva em um mercado
Machado-da-Silva et al. (1999)	A estratégia corresponde a uma prática social usual na esfera de atividade relacionada às organizações modernas.
Santos et al. (2000)	Estratégia são ações formuladas pelas organizações revelando o que pretendem, deliberam e realizam.
Almeida (2000)	Estratégia é um curso específico de ação, que indica precisamente como uma empresa está utilizando os seus recursos com o fim de alcançar os seus objetivos pré-estabelecidos.
Fleury e Fleury (2001)	Estratégia é conhecer e entender o negócio da organização e o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.
Marucci e Machado-da-Silva	Estratégia envolve o planejamento da utilização de recursos

(2001)	disponíveis ou de situações favoráveis, visando atingir os objetivos.
Meirelles (2003)	Estratégia é a criação de uma posição competitiva exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente e compatível de atividades.
Moraes e Zilber (2004)	Estratégia é a posição defensável ou influenciadora das cinco forças competitivas (entrantes potenciais, fornecedores, compradores, substitutos e concorrentes).
Cochia e Machado-da-Silva (2004)	Estratégia é a maneira pela qual uma organização responde às demandas do ambiente, considerando as pressões exercidas por ele e a influência da cognição dos membros organizacionais, enquanto elemento norteador de sua definição.
Cruballate et al. (2004)	Estratégia é resultante da ação de indivíduos e sistemas socialmente imersos, que apesar disso não perdem, pelo menos totalmente, seu caráter distinto em relação a seu contexto.
Santos et al. (2007)	Estratégia diz respeito a decisões e ações que impactam no conjunto da organização, lidam com a adequação entre esta e o ambiente de atuação, sendo de natureza complexa e envolvendo aspectos de conteúdo e processo.
Machado-da-Silva e Vizeu (2007)	Estratégia é a relação entre instituição, interpretação e ação dos atores sociais significativos em cada situação espaço/tempo delimitada.
Milan e De Toni (2008)	É um plano aonde se pensa no futuro, nos objetivos e metas a serem atingidos, na direção, caminho e curso de ações, alocando adequadamente os recursos utilizados.
Hoffmann et al. (2009)	Estratégia é uma posição única e diferenciada para a empresa, e esta baseada na combinação dos fins(metas) que a empresa busca e dos meios(políticos) que utiliza para tal.
Fonseca e Machado-da-Silva (2010)	Estratégia envolve percorrer uma cadeia de meios e fins, a partir da maximização de informações, da alocação de recursos e do arranjo político, visando o desvio de ameaças ou o aproveitamento de oportunidades ambientais.
Saraiva et al. (2011)	Estratégias são práticas sociais resultantes de construções e reconstruções realizadas por sujeitos organizacionais, situados em contextos específicos.
Silva et al. (2011)	Estratégia consiste em identificar processos de ancoragem e objetivação por meio dos quais, no cotidiano, os atores organizacionais articulam o desconhecido.
Tureta e Lima (2011)	Estratégias são as práticas sociais que são (re)constituídas no cotidiano organizacional por meio das interações entre os atores que negociam seus variados e contraditórios interesses.
Sauerbronn e Faria (2011)	Estratégia é a prática social contextualmente situada e constituída.
Pagliarussi e Liberato (2011)	Estratégia é a ferramenta da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização, permitindo assim a criação de uma estratégia competitiva, que visa maximizar a lucratividade da firma. A estratégia é definida em termos de intenções e diretrizes para o futuro, basicamente em termos de planos, mas também pela obtenção de padrões de seu passado.
Carrieri et al. (2012)	Estratégia é o processo resultante das relações entre os atores envolvidos, emergindo, portanto, das socializações, percepções e representações em torno do contexto de cada um dos sujeitos atores que compõem o cotidiano das organizações.
Coraiola et al. (2012)	Estratégia é o conjunto de ações organizacionais em um espaço/tempo definido e delimitado, caracterizadas pelos estrategistas e participantes da organização, tendo como principal foco as expectativas ou consequências práticas do desempenho e sobrevivência da organização.
Macedo et al. (2012)	Estratégia envolve o planejamento da utilização de recursos disponíveis ou de situações favoráveis, visando atingir os objetivos

	definidos holisticamente.
Andrade et al. (2013)	Estratégia é a forma pela qual a organização cria valor para os clientes e diferenciação dos concorrentes, utilizando-se da visão clara do gestor quanto à realidade no que pode influenciar o processo de monitoramento e controle, para que as tomadas de decisões estejam alinhadas ao ambiente.

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor

Ao se analisar as formulações dos conceitos de estratégia no Brasil, fica notório que esses conceitos tiveram em sua maior parte, a influência de obras internacionais.

Primeiro, o conceito surgiu internacionalmente. Só após os autores brasileiros conhecerem estes conceitos, os utilizaram como base teórica para a pesquisa/estudo no Brasil.

Enquanto o conceito de estratégia como ferramenta de gestão foi difundido no estudo de Barnard em 1938, no Brasil este conceito só foi descrito por Lodi em 1969.

O tempo entre a assimilação dos conceitos internacionais e sua utilização no desenvolvimento de estudos por autores brasileiros ao longo dos anos foi diminuindo. Presume-se que isto ocorreu devido à agilidade de acesso às informações.

Um exemplo disso ocorreu no estudo de Clegg et al. em 2004, o qual baseia o seu conceito de estratégia como prática social. Esta mesma abordagem foi descrita por Cubrallate et al.(2004), ou seja, no mesmo ano da publicação internacional surgiu um estudo sobre o tema no Brasil.

2.2. CONCEITO DE ESTRATÉGIA SEGUNDO OS ESTUDANTES DE GESTÃO

O estudo desenvolvido por Mainardes et al. (2011), base desta investigação, teve como o objetivo principal descobrir qual o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão sobre os conceitos de estratégia e gestão estratégica.

Os estudantes pesquisados estavam matriculados nos cursos de gestão em Universidades Públicas de Portugal, que representavam 60% do número total de alunos matriculados nas Instituições de Ensino Superior de Portugal.

Como resultado do estudo, doze definições de estratégia foram encontradas, as quais, quando comparadas com os conceitos de estratégia descritos por vários autores (vide quadro1), formaram as seguintes definições de estratégia:

1) “Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa”;

2) “Estratégia é o modo de como a empresa deve estar no mercado e se relacionar com seu ambiente externo;

3) “Estratégia é responsabilidade da alta gestão da empresa e fruto de suas decisões”;

4) “Estratégia é ter objetivos de médio e longo prazos”;

5) “Estratégia é uma orientação para estruturar a empresa”;

6) “Estratégia é um meio da empresa atingir o sucesso”;

7) “Estratégia é a visão e missão da empresa”;

8) “Estratégia é uma indicação de que rumo a empresa deve seguir”;

9) “Estratégia depende das vantagens competitivas da empresa”;

10) “Estratégia baseia-se na coleta e análise das informações da empresa e todos os envolvidos com ela”;

11) “Estratégia envolve toda a empresa”;

12) “Estratégia é uma forma de conquistar clientes”.

Estas 12 definições identificadas individualmente foram então fundidas pelos autores em uma única definição, conduzindo a seguinte definição geral de estratégia:

Baseada em coleta e análise de dados internos e externos à empresa, além da prévia identificação das vantagens competitivas da organização, a estratégia é o conjunto de decisões da alta gestão da empresa (rumo a seguir, objetivos de médio e longo prazos, estrutura necessária, mobilização de toda a organização, 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. Isto resulta em conquista e manutenção de clientes, levando a organização ao sucesso. (MAINARDES et al., 2011, p.292)

Quanto ao conceito de gestão estratégica, o estudo demonstrou que os alunos confundiram os conceitos de estratégia e gestão estratégica, além do fato de que foram poucos os exemplos informados pelos alunos na definição de gestão estratégica, o que demonstra a dificuldade que os alunos têm em utilizar as definições teóricas no meio empresarial.

Por fim, em suas conclusões, os autores descrevem que, apesar dos alunos terem dificuldade em traduzir os conceitos de estratégia e gestão estratégica, há por parte dos mesmos o entendimento do que seja cada um dos temas.

Por outro lado, para os autores, esta dificuldade em traduzir os conceitos poderá resultar em dificuldades práticas na elaboração de planos e gestão de estratégias organizacionais.

Capítulo 3

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O estudo pode ser caracterizado como sendo uma pesquisa quantitativa, descritiva com corte transversal, realizada por meio de levantamento de dados primários, com aplicação de questionário com perguntas fechadas (HAIR JR et al., 2005).

Este método foi escolhido para se detectar quais as percepções sobre os conceitos de estratégia eram mais percebidos por parte dos estudantes. Elaborou-se um questionário com perguntas fechadas, as quais limitaram para doze os números de conceitos de estratégia, conforme o estudo de Mainardes et al. (2011), no intuito de alcançar o objetivo principal do estudo.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Como campo de estudo, foi escolhida uma rede educacional com mais de 70 anos no mercado educacional, tendo em toda a sua rede de ensino quase 20.000 (vinte mil) alunos matriculados em diversos cursos (administração, direito, pedagogia, educação física, biologia, enfermagem, etc), possuindo unidades educacionais em Minas Gerais (Caratinga, Carangola, Juiz de Fora, Leopoldina, Cataguases, Manhuaçu, Teófilo Otoni, Ipatinga e João Monlevade) e Espírito Santo (Guarapari, Vitória, Vila Velha, Serra e Iúna).

Pelo número de estudantes matriculados, a rede de ensino posiciona-se entre as dez maiores faculdades do país (INEP, 2011). Esta característica demonstra que a população amostral a ser pesquisada foi adequada para o estudo.

A pesquisa foi realizada nas unidades de ensino presentes na Grande Vitória (Serra, Vitória, Vila-Velha), as quais, juntas, têm em seu corpo discente quase 1.300 alunos de todos os períodos no curso de administração, tornando estas unidades de ensino as que mais têm alunos matriculados e frequentando o curso de administração dentre todas as demais unidades, sendo a principal fornecedora de novos administradores para o mercado de trabalho local.

Foram escolhidos como população alvo os alunos do curso de administração que estavam matriculados e frequentavam o 6º, 7º e 8º períodos, pois são justamente esses estudantes que durante o seu período acadêmico tiveram contato com disciplinas que abordaram os conceitos de estratégia.

A população total de alunos que estavam matriculados e frequentaram estas unidades de ensino nas turmas de 6º, 7º e 8º períodos eram 232 alunos. Desta população, 158 alunos responderam ao questionário. Foram considerados válidos e utilizados para o estudo, 134 questionários, sendo essa a amostra para análise.

O principal motivo pela invalidação dos questionários foram as duplicidades de respostas ocorridas por parte dos estudantes. Isto foi detectado mediante observação de que haviam mais de um questionário com o mesmo código verificador. O código verificador identificava o respondente.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS

O levantamento de dados foi feito por meio da aplicação de um questionário estruturado e não disfarçado (vide Apêndice A), com perguntas fechadas baseadas nos doze conceitos de estratégia obtidos no estudo de Mainardes et al. (2011).

O questionário foi composto por duas partes, sendo que na primeira parte, os alunos pontuaram de “zero” (máximo de discordância) a “dez” (máximo de concordância) sobre a percepção que cada um tem a respeito dos seguintes conceitos de estratégia:

- 1) “Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa”;
- 2) “Estratégia é o modo de como a empresa deve estar no mercado e se relacionar com seu ambiente externo;
- 3) “Estratégia é responsabilidade da alta gestão da empresa e fruto de suas decisões”;
- 4) “Estratégia é ter objetivos de médio e longo prazos”;
- 5) “Estratégia é uma orientação para estruturar a empresa”;
- 6) “Estratégia é um meio da empresa atingir o sucesso”;
- 7) “Estratégia é a visão e missão da empresa”;
- 8) “Estratégia é uma indicação de que rumo a empresa deve seguir”;
- 9) “Estratégia depende das vantagens competitivas da empresa”;
- 10) “Estratégia baseia-se na coleta e análise das informações da empresa e todos os envolvidos com ela”;
- 11) “Estratégia envolve toda a empresa”;
- 12) “Estratégia é uma forma de conquistar clientes”.

Essas perguntas foram as variáveis independentes.

A última afirmação da primeira parte do questionário foi “Tenho convicção de que eu entendo claramente o significado do termo Estratégia”, que foi a variável dependente, pois, a utilização da mesma propiciou perceber quais dos doze conceitos influenciavam a convicção que os estudantes tinham sobre o conceito de estratégia.

Na segunda parte, as perguntas conduziram ao conhecimento das características dos estudantes respondentes (gênero, idade, se trabalha ou estagia, se estudou estratégia, unidade educacional em que frequenta), contribuindo assim para o descobrimento do perfil dos respondentes.

O período de coleta de dados ocorreu entre os dias 05 a 24 de Junho de 2013, utilizando-se como mecanismo de respostas a plataforma do Google Drive. Antes que o sistema fosse acessível ao preenchimento das perguntas, foram feitas visitas em todas as turmas que participariam do estudo, pedindo para que os estudantes acessassem o *link* disponibilizado no portal universitário da IES pesquisada, de forma que bastaria ao estudante “clique” no *link* para ter acesso ao questionário. Neste momento, também foi divulgado aos mesmos a importância desse estudo e suas possíveis contribuições futuras para suas vidas acadêmica e profissional.

Os questionários que foram considerados válidos representaram 57,75% da população amostral, um valor significativo (EIRIZ, 2002). Além disso, o fato de que haviam mais de dez respostas para cada uma das treze perguntas a serem utilizadas, validaram a aplicação da regressão múltipla linear, conforme orienta Hair Jr. et al. (2005).

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Quanto à análise dos dados, foram utilizadas técnicas estatísticas descritivas, correlação e regressão linear.

Primeiramente, procurou-se saber as proporções da amostra e as tendências das respostas, para tanto, estatísticas descritivas foram utilizadas, pois os dados obtidos com esse método contribuíram para a análise sobre quais conceitos de estratégia são mais entendidos pelos estudantes.

O método de correlação identificou quais conceitos se interagiam. Procurou-se com este método detectar se havia uma associação linear entre as variáveis, que no estudo eram os conceitos de estratégia. Quanto mais significativo foi o coeficiente de correlação, mais estas variáveis estavam associadas (HAIR JR. et al.,2005).

A regressão linear é uma ferramenta estatística que estuda a relação entre a variável dependente, que foi a pergunta “Tenho convicção de que eu entendo claramente o significado do termo Estratégia”, com as variáveis independentes, que no estudo foram os doze conceitos. O resultado encontrado neste cálculo indica quais conceitos de estratégia influenciam na compreensão do termo estratégia pelos estudantes. Toda análise de dados foi feita utilizando-se do *software* IBM SPSS Statistics 20.

Capítulo 4

4. RESULTADOS

4.1 CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES

Na primeira análise, os respondentes foram caracterizados. Os resultados estão apresentados na tabela 1.

Tabela 1: Características dos respondentes

Gênero	Feminino = 84 (62,7%) Masculino = 50 (37,3%)
Idade	De 18 a 20 anos = 3 (2,2%) De 21 a 25 anos = 52 (38,8%) De 26 a 30 anos = 39 (29,1%) De 31 a 35 anos = 28 (20,9%) De 36 a 40 anos = 4 (3%) Acima de 41 anos = 8 (6%)
Trabalha ou Estagia	Sim = 134 (100%) Não = 0 (0%)
Respostas válidas recebidas pelas Unidades de Ensino	Unidade Serra = 109 (81,3%) Unidade Vila-Velha = 17 (12,7%) Unidade Vitória = 8 (6%)
Respostas válidas recebidas por períodos letivos	6º período = 37 (27,6%) 7º período = 67 (50%) 8º período = 30 (22,4%)

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nas características dos respondentes (tabela 1), identificou-se que a maioria dos estudantes é do sexo feminino (62,7%). Conforme censo da educação superior realizado pelo INEP em 2011 (INEP, 2011), 61,1% da população universitária concluinte dos cursos de graduação oferecidos pelas IES pertencem ao gênero feminino, ou seja, os números alcançados neste estudo são bastante

similares aos encontrados neste estudo promovido pelo Ministério da Educação (ME).

Os estudantes na faixa etária de 21 a 25 anos foram os que mais responderam ao questionário (38,8%). Este número também se mostra similar aos dados oficiais do ME (INEP, 2011), pois, conforme informações levantadas pelo censo, a idade mais frequente verificada dos estudantes concluintes é de 23 anos (moda) e a idade média de conclusão é de 28 anos, sendo que a metade dos estudantes concluintes tem até 26 anos.

Dos 134 respondentes, todos os estudantes trabalham ou estagiam. Esta informação indica que os estudantes possivelmente podem exercer na prática o aprendizado acadêmico adquirido na IES, ou seja, o exercício profissional se faz presente no dia-a-dia desses estudantes.

A unidade de ensino que mais teve respondentes foi a do município de Serra (81,3%). O fato dessa unidade ter tido mais estudantes respondentes ocorreu pelo fato de ser a unidade com o maior número de estudantes que estão matriculados e frequentam o curso dentre as unidades pesquisadas.

O período letivo que mais participou das respostas foi o 7º período (50%), algo justificável, pois é o número maior de estudantes que estavam matriculados durante o período de pesquisa. Em resumo, ao analisar a caracterização dos respondentes, pode-se constatar que a amostra obtida foi adequada à pesquisa efetuada.

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Na tabela 2 encontram-se as estatísticas descritivas de todos os conceitos pesquisados.

Tabela 2: Estatística descritiva

Conceitos	Média	Desvio padrão
“Estratégia envolve toda a empresa”	9,0970	1,62161
“Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa”	9,0746	1,31862
“Estratégia é um meio da empresa atingir o sucesso”	9,0149	1,53155
“Tenho convicção de que eu entendo claramente o significado do termo Estratégia”	8,8060	1,34039
“Estratégia é ter objetivos de médio e longo prazos”	8,4403	1,98684
“Estratégia baseia-se na coleta e análise das informações da empresa e todos os envolvidos com ela”	8,4403	1,86987
“Estratégia é uma indicação de que rumo a empresa deve seguir”	8,2090	1,98140
“Estratégia é uma forma de conquistar clientes”	7,9478	2,10376
“Estratégia é uma orientação para estruturar a empresa”	7,7985	2,36128
“Estratégia é responsabilidade da alta gestão da empresa e fruto de suas decisões”	7,7164	2,29289
“Estratégia é o modo de como a empresa deve estar no mercado e se relacionar com seu ambiente externo”	7,5448	2,22635
“Estratégia é a visão e missão da empresa”	6,8284	2,84572
“Estratégia depende das vantagens competitivas da empresa”	6,8209	2,74437

Fonte: Dados da pesquisa

Tendo como base os dados encontrados (tabela 2), percebeu-se que o conceito de estratégia identificado pelos estudantes foi “Estratégia envolve toda a empresa”. Apesar deste conceito não ser tão difundido nos trabalhos acadêmicos, estando presente em poucas obras (LODI, 1969; ACKOFF, 1974; GLUECK, 1976; MINTZBERG e QUINN, 1991), o envolvimento com a estratégia por parte de todas as pessoas que trabalham em uma empresa possibilita a concretização dos

objetivos traçados, pois todos estão imbuídos no alcance da meta estratégica planejada.

Em segundo lugar ficou o conceito “Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa”, citado por vários autores (VON NEUMANN e MORGENSTERN, 1947; CHANDLER, 1962; CANNON, 1968; LEARNED et al., 1969; NEWMANN e LOGAN, 1971; SCHENDEL e HATTEN, 1972; UYTERHOEVEN et al., 1973; PAINE e NAUMES, 1975; GLUECK, 1976; McNICHOLS, 1977; STEINER e MINER, 1977; ANSOFF e McDONELL, 1990; ANDREWS, 1991; MINTZBERG e QUINN, 1991; THOMPSON Jr. e STRICKLAND III, 1995; FLEURY e FLEURY, 2001; MARUCCI e MACHADO-DA-SILVA, 2001; SANTOS et al., 2007; MILAN e DE TONI, 2008; PAGLIARUSSI e LIBERATO, 2011; CORAIOLA et al., 2012). A percepção deste conceito por parte dos estudantes indica que os princípios administrativos (planejamento, organização, direção e controle) são percebidos por estes estudantes como o meio de se alcançar os objetivos estratégicos de uma empresa.

Cabe destacar que o conceito “Estratégia envolve toda a empresa”, mesmo tendo a pontuação média maior que o conceito “Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa”, ao se analisar o desvio padrão da amostra, os dados indicaram que houve uma maior variação de pontuação em torno da média, ou seja, os valores indicados pelos respondentes para o conceito “Estratégia envolve toda a empresa” estavam mais “distantes” do valor médio. Isto é, o conceito de uma forma geral apresenta maior dispersão que o conceito “Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa”. Neste conceito, a variação de pontuação em torno da média foi menor, indicando assim que os valores conferidos a esse conceito foram

similares à média de todos os respondentes. Esse indício sugere que a percepção deste conceito obteve maior concordância, mesmo não tendo sido o mais identificado.

Os últimos conceitos percebidos pelos respondentes foram “Estratégia é a visão e missão da empresa” e “Estratégia depende das vantagens competitivas da empresa”. Ambos conceitos ficaram em termos de valores, tecnicamente empatados.

“Estratégia é a visão e missão da empresa” foi citada por alguns autores (NEWMAN e LOGAN, 1971, STEINER e MINER, 1977; WRIGHT et al., 1997; MINTZBERG et al.,1998; MACHADO-DA-SILVA e VIZEU, 2007; SANTOS et al. 2000; ALMEIDA, 2000; PAGLIARUSSI e LIBERATO, 2011), o fato de estar entre as últimas escolhas leva a entender de que há uma dificuldade na percepção do que seja a visão e missão da empresa e sua utilização na estratégia organizacional.

“Estratégia depende das vantagens competitivas da empresa”, citado por Ansoff (1965), Cannon (1968), Newman e Logan (1971), Henderson (1989, 1991), Zaccarelli (1995), Gimenez (1998), Meirelles (2003), Moraes e Zilber (2004), Cochia e Machado-da-Silva (2004), este conceito foi também pouco percebido por todos os respondentes, indicando assim que o conhecimento do que sejam as vantagens competitivas de uma empresa talvez ainda não seja bem compreendido como sendo um considerável influenciador na formulação da estratégia organizacional. Ambos os conceitos tiveram o desvio padrão alto. Esta variância de valores junto à média demonstra que houve, por parte dos respondentes, uma dificuldade em entender o que estes conceitos abordavam.

De um modo geral, exceto estes dois conceitos, todos os demais conceitos receberam notas altas (acima de 7), com um desvio padrão relativamente baixo. Isto

evidencia que, de um modo geral, todos os conceitos testados, na percepção dos respondentes, estão associados a estratégia. Como esta análise simplesmente avalia a atribuição de notas por parte dos estudantes, as demais análises buscaram identificar as relações existentes entre os graus de concordância dos pesquisados em relação as diferentes definições de estratégia.

4.3 CORRELAÇÃO DOS CONCEITOS

A correlação foi utilizada para identificar se os estudantes formam relações entre os diversos conceitos apresentados por Mainardes et al. (2011). A tabela 3 mostra os resultados das correlações.

Tabela 3: Correlação entre os conceitos

Co	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	EE
C1	1,0												
C2	,286 **	1,0											
C3	,082	,291 **	1,0										
C4	,208 *	,180 *	,141	1,0									
C5	,198 *	,320 **	,178 *	,391 **	1,0								
C6	,178 *	,088	,140	,477 **	,221 *	1,0							
C7	,110	,391 **	,119	,217 *	,447 **	,199 *	1,0						
C8	,247 **	,202 *	,235 **	,318 **	,358 **	,257 **	,461 **	1,0					
C9	,074	,330 **	,205 *	,279 **	,522 **	,197 *	,374 **	,275 **	1,0				
C10	,188 *	,159	,017	,231 **	,352 **	,223 **	,219 *	,332 **	,486 **	1,0			
C11	,201 *	,054	- ,029	,148	,329 **	,254 **	,176 *	,176 *	,126 *	,335 **	1,0		
C12	,164	,375 **	,271 **	,274 **	,346 **	,364 **	,374 **	,401 **	,445 **	,277 **	,189 *	1,0	
EE	,153	,159	,170 *	,196 *	,282 **	,174 *	,218 *	,250 **	,356 **	,349 **	,292 **	,226 **	1,0

Fonte: Dados da pesquisa

LEGENDAS:

Co = Conceitos

- C1 = “Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa”;
- C2 = “Estratégia é o modo de como a empresa deve estar no mercado e se relacionar com seu ambiente externo”;
- C3 = “Estratégia é responsabilidade da alta gestão da empresa e fruto de suas decisões”;
- C4 = “Estratégia é ter objetivos de médio e longo prazos”;
- C5 = “Estratégia é uma orientação para estruturar a empresa”;
- C6 = “Estratégia é um meio da empresa atingir o sucesso”;
- C7 = “Estratégia é a visão e missão da empresa”;
- C8 = “Estratégia é uma indicação de que rumo a empresa deve seguir”;
- C9 = “Estratégia depende das vantagens competitivas da empresa”;
- C10 = “Estratégia baseia-se na coleta e análise das informações da empresa e todos os envolvidos com ela”;
- C11 = “Estratégia envolve toda a empresa”;
- C12 = “Estratégia é uma forma de conquistar clientes”;
- EE = “Tenho convicção de que eu entendo claramente o significado do termo Estratégia”;
- ** Correlação com nível de significância de 1%; * Correlação com nível de significância de 5%.

Os dados apresentados na tabela 3 indicaram que vários conceitos se correlacionavam, produzindo assim uma relação direta nas respostas dos alunos.

Primeiramente, cabe destacar que os dados sobre a correlação entre a variável dependente, que foi a pergunta “Tenho convicção de que eu entendo claramente o significado do termo Estratégia” (EE) e os demais conceitos, com exceção de apenas dois conceitos (C1 e C2), mostraram que todos se correlacionaram com a pergunta principal (entendimento do que seja estratégia). Esse fato demonstra que houve por parte dos respondentes uma relação entre o entendimento de estratégia em quase todos os conceitos apresentados.

A não correlação da pergunta (EE) com os conceitos “Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa” (C1) e “Estratégia é o modo de como a empresa deve estar no mercado e se relacionar com seu ambiente externo” (C2), possivelmente pode estar ligado ao fato dos respondentes entenderem que o conceito C1 corresponda ao conceito de Planejamento, enquanto o conceito C2 corresponda ao conceito do que seja *Marketing*.

Os dados indicam que os conceitos abordando aspectos ligados as práticas administrativas foram os que obtiveram valores altos na percepção declarada, tendo o próprio conceito “Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa” (C1), se posicionando no segundo lugar. Mas, não se correlacionou com a pergunta que infere a convicção que este respondente tem sobre estratégia. A possível causa disso tenha sido o entendimento de que esse conceito corresponda a Planejamento, sendo assim, mesmo os respondentes concordando que a estratégia utilize planos, política e práticas, este mecanismo administrativo para os respondentes pode estar ligado ao conceito do que seja Planejamento e não Estratégia.

O conceito “Estratégia é o modo de como a empresa deve estar no mercado e se relacionar com seu ambiente externo” (C2) possivelmente deve ter sido percebido pelos respondentes como sendo um conceito que abrange aspectos que estejam ligados à definição do termo *Marketing*. Este conceito foi o que se posicionou em antepenúltimo lugar na análise descritiva (vide tabela 2) fortalecendo assim este raciocínio

Dentre as correlações encontradas, os conceitos “Estratégia é uma orientação para estruturar a empresa” (C5) e “Estratégia é uma indicação de que rumo a empresa deve seguir” (C8), se correlacionaram com todos os outros onze conceitos.

O conceito “Estratégia é uma orientação para estruturar a empresa” (C5) foi citado por Drucker (1954), Michel (1976), Bracker (1980), Fahey (1989) e Ansoff e McDonell (1990), e descreve a estratégia como mecanismo de orientação da estrutura organizacional. Fundamenta-se nos recursos e capacidades organizacionais, os quais são os principais agentes no processo de formulação da estratégia organizacional.

Na graduação, as estruturas organizacionais são bastante estudadas pelos respondentes desde o primeiro semestre de aula, principalmente nas disciplinas de Teorias Organizacionais. Sendo assim, o conceito, ao citar que a estrutura da empresa é orientada pela estratégia, passa a ser percebida como um mecanismo que ajuda na melhoria de processos, tarefas e recursos.

Além desse fato, conforme detectado no tópico da caracterização dos respondentes, todos os estudantes trabalham ou estagiam, contribuindo com isso na visualização de modelos de estrutura, pois a sua composição é habitualmente tratada no ambiente profissional.

O conceito “Estratégia é uma indicação de que rumo a empresa deve seguir” (C8) foi apresentado por Rumelt et al. (1994), e se caracteriza por ser simples. Para o entendimento mais profundo desse conceito, é necessário definir “rumo” como “objetivo” ou “direção”, sendo assim, para os estudantes, a organização que deseja alcançar seus objetivos, terá de alinhar os seus processos e pessoas visando a um propósito maior, que é de se obter o sucesso organizacional. Cabe então, principalmente ao gestor, a responsabilidade pelo planejamento e normatização dos objetivos a serem alcançados.

Os aspectos presentes na percepção por parte dos estudantes para este conceito são bem similares ao descrito na linha de pensamento do conceito C5, ou seja, a prática profissional foi o principal fator para a percepção deste conceito.

Por tanto, ambos os conceitos (C5 e C8), os quais descrevem aspectos estruturais das organizações, principalmente remetendo-se aos processos administrativos, tornaram-se “a base” para a percepção na correlação com os demais conceitos, criando assim ligações de similaridades.

O conceito “Estratégia é responsabilidade da alta gestão da empresa e fruto de suas decisões” (C3), citado por Mintzberg (1967), Mintzberg e McHugh (1985), Miller e Dess (1996), Wright et al. (1997) e Pagliarussi e Liberato (2011), foi o que menos se correlacionou com os demais conceitos. Apesar de abordar que a responsabilidade da formulação da estratégia caberia aos gestores organizacionais, a forma como a estratégia é planejada e executada não é completamente entendida como fazendo parte dos diversos conceitos de estratégia. Este conceito correlacionou-se somente com conceitos que fazem conexões com os relacionamentos organizacionais, a estrutura da empresa, os objetivos empresariais e a forma de se conquistar os clientes.

Concomitantemente, o conceito “Estratégia envolve toda a empresa” (C11), demonstrou ser o conceito oposto para os estudantes quando comparado ao conceito de estratégia como sendo responsabilidade da alta direção. O índice de correlação entre estes conceitos foi negativo, ou seja, essa pontuação negativa indica que os respondentes, ao perceberem a estratégia como sendo responsabilidade da alta direção das empresas, entendem que a estratégia não envolve toda a empresa, e vice versa.

4.4 REGRESSÃO LINEAR

Objetivou-se, nesta parte do estudo, identificar dentre os conceitos de estratégia apresentados, quais conceitos mais influenciaram na compreensão do termo estratégia por parte dos respondentes e discorrer sobre os resultados indicados pelos métodos analíticos utilizados no estudo.

Para a identificação da influência dos conceitos na compreensão do termo estratégia na visão dos estudantes, a pergunta “Tenho convicção de que eu entendo

claramente o significado do termo Estratégia” foi a variável dependente e os demais conceitos de estratégia foram as variáveis independentes. Os resultados encontrados estão expressos nas tabelas 4 e 5.

Tabela 4: Regressão múltipla – Variável Dependente “Tenho convicção de que eu entendo claramente o significado do termo Estratégia” - EE

Resumo do Modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança de F	df1	df2	Sig. na mudança de F	
1	,435 ^b	,189	,177	1,21606	,062	10,067	1	131	,002	2,044

a. Preditores: (Constância), C9, C11

b. Variável dependente: EE

Método de estimação: Stepwise

Testes de validade:

- ANOVA: significativo
- Teste de Aleatoriedade: Aceita a hipótese de aleatoriedade
- Teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov: Aceita hipótese de aderência a distribuição normal
- Teste de Homocedasticidade: Aceita a hipótese de homocedasticidade

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5: Coeficientes estimados para o modelo 1

Coeficientes ^a												
Mod	Coe N. P.		Coe. P.	T	Sig.	IC 95%		Correlações			EC	
	B	EP	Beta			LI	LS	OZ	P	Parte	To	VIF
Cons	5,832	,630	----	9,259	,000	4,586	7,078	----	----	----	----	----
C9	,159	,039	,325	4,096	,000	,082	,235	,356	,337	,322	,984	1,016
C11	,208	,066	,252	3,173	,002	,078	,338	,292	,267	,250	,984	1,016

a. Variável dependente: EE

LEGENDAS

Mod = Modelo	Cons = Constante
Coe. N. P. = Coeficientes não padronizados	Coe. P. = Coeficientes padronizados
B = Modelo B	EP = Erro Padrão
T = Teste T	Sig. = Significância
IC = 95,0% intervalo de confiança para B	LI = Limite Inferior
LS = Limite Superior	OZ = De ordem zero
P = Parcial	EC = Estatísticas de colinearidade
To = Tolerância	VIF = Variância do fator de inflação

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os resultados nas Tabelas 4 e 5, ao nível de 5% de significância, percebeu-se que o R2 ajustado, o qual demonstra o quanto as variáveis

independentes, representadas pelos conceitos “Estratégia depende das vantagens competitivas da empresa” (C9) e “Estratégia envolve toda a empresa” (C11) explicam em 17,7% a variação da variável dependente, expressa na pergunta “Tenho convicção de que eu entendo claramente o significado do termo Estratégia” (EE).

Ambos os conceitos “Estratégia depende das vantagens competitivas da empresa” (C9) e “Estratégia envolve toda a empresa” (C11) mostraram-se significativos e positivos. Isso confirma o resultado identificado na tabela 2, onde esses conceitos se posicionaram em primeiro (C11) e no último lugar (C9) na percepção por parte dos respondentes do termo estratégia. Portanto os conceitos C9 e C11 foram os conceitos que mais influenciaram os estudantes sobre a convicção quanto ao entendimento do termo estratégia, ou seja, a convicção do termo estratégia foi influenciada pela identificação do conceito C11, enquanto o conceito C9 influenciou os respondentes para a convicção do que não seja estratégia.

O conceito “Estratégia envolve toda a empresa” (C11), já foi discutido no tópico referente aos dados da Estatística Descritiva, sendo assim, cabe apenas destacar que a possível identificação deste conceito como sendo estratégia esteja ligado aos estudos desenvolvidos nas Instituições de Ensino Superior quanto aos modelos clássicos de estratégia.

“Estratégia depende das vantagens competitivas da empresa” (C9), é um conceito cujos planos e diretrizes traçadas focalizam-se nas vantagens competitivas da empresa. Tem como base a observação dos mercados a serem atingidos pelo produto a ser comercializado e o crescimento almejado dentro do mercado (ANSOFF, 1965), para que isso ocorra, as ações devem ser direcionadas ao objetivo

traçado (CANNON, 1968; ZACCARELLI, 1995) e integradas a missão da organização (NEWMAN e LOGAN, 1971) para manter e perpetuar as vantagens competitivas da empresa.

Outro aspecto a ser considerado é que o plano de ação deve se antecipar as mudanças que acontecerão no futuro (NEWMAN e LOGAN, 1971), respondendo ao meio ambiente (HENDERSON, 1989; COCHIA e MACHADO-DA-SILVA, 2004), transformando a organização em uma empresa diferenciada diante dos demais competidores (HENDERSON, 1991; GIMENEZ, 1998; MEIRELLES, 2003). Utiliza-se para esse fim, as cinco forças competitivas: entrantes potenciais, fornecedores, compradores, substitutos e concorrentes (MORAES e ZILBER, 2004).

Capítulo 5

5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo geral identificar, a partir dos conceitos apresentados por Mainardes et al (2011), qual conceito de estratégia é mais percebido pelos estudantes da graduação em administração como sendo o que melhor define estratégia. Tendo como base os dados coletados, pode-se concluir que, de acordo com os respondentes, os resultados indicaram que o conceito “Estratégia envolve toda a empresa” foi o identificado pelos estudantes como sendo estratégia, mesmo sendo pouco abordado em estudos anteriores.

Essa visão detectada no estudo remete à reflexão de que, para os estudantes, a ênfase na concepção da estratégia não se estabelece por concepções conceituais, mas sim, por meio da prática das atividades cotidianas nas organizações.

Ao unirmos em uma frase o conceito “Estratégia envolve toda a empresa” e o conceito “Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa”, obtêm-se o seguinte conceito amplo: “Estratégia envolve toda a empresa e é desenvolvida através de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa”. Esta frase demonstra que na visão desses estudantes, a estratégia está ligada ao modelo clássico de estratégia ensinado nas Instituições de Ensino Superior de uma forma geral.

Quanto aos objetivos específicos, o primeiro deles foi identificar as relações que os alunos fazem entre os diversos conceitos de estratégia apresentados por Mainardes et al. (2011). A análise dos resultados demonstrou que houve uma correlação significativa entre dez dos doze conceitos e a convicção que os

estudantes têm em entender o significado do termo estratégia. Apenas dois conceitos (“Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa” e “Estratégia é o modo de como a empresa deve estar no mercado e se relacionar com seu ambiente externo”) não se correlacionaram e as possíveis causas dessa não correlação estão relacionadas, respectivamente, aos conceitos de planejamento e *marketing*.

O segundo objetivo específico buscou identificar os conceitos de estratégia que mais influenciam a compreensão do termo pelos estudantes da graduação em administração. Os resultados indicam que os conceitos “Estratégia depende das vantagens competitivas da empresa” e “Estratégia envolve toda a empresa”, foram os conceitos que mais influenciaram os respondentes quanto às suas convicções sobre o entendimento do conceito de estratégia, indicando assim que, na visão dos estudantes, a estratégia está atrelada ao conhecimento das vantagens competitivas, e no envolvimento de todos os “atores” do processo organizacional.

Ao se identificar quais conceitos são entendidos pelos estudantes, novas reflexões teóricas ocorrem, pois, como foi abordado na introdução deste estudo, a prática da estratégia é algo que remete-se a tempos antigos, mas o conceito do termo estratégia é ainda algo subjetivo e sem um consenso geral. Assim sendo, é preciso continuamente investigar o fenômeno para desvendá-lo completamente. Aqui, percebeu-se que a estratégia pode assumir múltiplos significados, que se refletem nas práticas organizacionais, e a evolução teórica do conceito passa pela busca de um consenso na definição deste relevante conceito para a gestão. Com isso, abrem-se caminhos para o desenvolvimento de novas pesquisas acadêmicas e orientação para o ensino de estratégia nas Instituições de Ensino Superior.

Resumidamente, a principal conclusão do estudo é que os estudantes do Curso de Administração revelaram dificuldade em demonstrar que conhecem estratégia e sabem seu papel no mundo organizacional. Ou seja, boa parte dos respondentes parece não saber o real significado do conceito estratégia e sua aplicabilidade no meio empresarial, pois, mesmo que o conceito “Estratégia envolve toda a empresa” tenha embasamento teórico, sua concepção é superficial e muito abrangente, induzindo a reflexão de que possivelmente os estudantes conheçam poucos conceitos sobre de estratégia.

Em termos práticos, a aplicação profissional dos conceitos entendidos, possibilita uma melhor condução da gestão administrativa nas empresas, principalmente no envolvimento de todas as partes que integram os processos organizacionais, conduzindo a efetivas práticas administrativas (CORAIOLA et al., 2012). Esse conhecimento também possibilita melhorias na gestão estratégica das organizações e no planejamento e desenvolvimento de planos e políticas a serem desenvolvidas para a obtenção dos objetivos organizacionais (PAGLIARUSSI e LIBERATO, 2011).

Quanto às limitações, mesmo a pesquisa tendo sido desenvolvida em uma rede de ensino que está entre as dez maiores do país em números de alunos matriculados, e a amostra estar condizente com as características presentes na população de universitários brasileiros, deve-se levar em consideração que a percepção do termo estratégia neste estudo ficou restrito ao período em que a pesquisa foi feita (corte transversal). Sendo assim, pesquisas futuras podem apresentar resultados diferentes. Além disso, como a base do estudo foram os doze conceitos do estudo de Mainardes et al. (2011), o qual pesquisou os estudantes

portugueses, outros conceitos podem ser conhecidos por parte dos estudantes brasileiros, mas como não foram apresentados, não puderam ser testados.

Sugere-se que, em termos de pesquisas acadêmicas, sejam feitos novos estudos abordando outros conceitos de estratégia para os respondentes, ou mesmo que sejam utilizados nesses estudos o método fenomenográfico, visando com isso descobrir quais conceitos estão presentes na mente dos estudantes. Outra questão é quanto ao fato de que a amostra seja composta por estudantes de várias redes de ensino, tornando assim as informações mais precisas em um universo mais abrangente. Novas percepções dos conceitos poderão ser identificadas com uma população de universitários do curso de administração em várias regiões.

Em termos profissionais, sugere-se que pesquisas sejam feitas entre gestores organizacionais, procurando-se assim identificar quais conceitos são aplicados à prática administrativa e na gestão estratégica. Essas informações possibilitariam um alinhamento entre os conceitos ensinados nas universidades com os conceitos efetivamente praticados na gestão estratégica das empresas.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. **Redesigning the future**. New York: Willey, 1974.

ALMEIDA, A. F. de. Planejamento estratégico e proatividade: um estudo de caso em duas unidades regionais do Banco Central do Brasil. **RAC**, v. 4, n. 3, p. 177-199, 2000.

ANDRADE, L. C. M.; TEIXEIRA, A. J. C.; FORTUNATO, G.; NOSSA, V. Determinantes para a utilização de práticas de contabilidade gerencial estratégica: um estudo empírico. **RAM**, v. 14, n. 1, p. 98-125, 2013.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (org.). **The strategy process, concepts, contexts, cases**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

_____. **Strategic management**. London: Macmillian, 1979.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. **Implanting strategic management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.

BARNARD, C. **The function of the executive**. Boston: Harvard University Press, 1938.

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

BETHLEM, A. Os conceitos de política e estratégia. **Revista de administração de empresas**, v. 21, n.1, p. 7-15, 1981.

BEVERLEY, M. O. Establishing policy. In **Handbook of Business Administration**, Maynard HB (ed). McGraw Hill: New York, 1967.

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

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

CARRIERI, A. de P.; MURTA, I. B. D.; TEIXEIRA, J. C.; SOUZA, M. M. P. de. Estratégias e táticas empreendidas nas organizações familiares do mercadão de Madureira (Rio de Janeiro). **RAM**, v. 13, n. 2, p. 196-226, 2012.

- CARVALHO, L. C. de; DI SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. de. Competitividade das nações: análise da métrica utilizada pelo world economic forum. **RAE**, v.52, n.4, p.421-434, 2012.
- CHAHARBAGHI, K. The problematic of strategy: a way of seeing is also a way of not seeing. **Management Decision**, v. 45, n.3, p.327–339, 2007.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHRISMAN, J. J.; HOFER, C. W.; BOULTON, W. R. Toward a system for classifying business strategies. **Academy of Management Review**, v.13, n.3, p.413–428, 1988.
- CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A " máquina estratégica": fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **RAE**, v.44, n.4, p.21-31, 2004.
- COCHIA, C. B. R; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **RAC**, edição especial, p. 11-34, 2004.
- CONNER, K. R. A historical comparison of resourcebased theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? **Journal of Management**, v.17, n.1, p.121–154, 1991.
- CORAIOLA, D. M.; MELLO, C. M. de; JACOMETTI, M. Estruturação da estratégia-como-prática organizacional: possibilidades analíticas a partir do institucionalismo organizacional. **RAM**, v. 13, n. 5, p. 204-231, 2012.
- CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **RAC**, edição especial, p. 37-60, 2004.
- DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. with GUNTHER, Robert (Eds). **Wharton on dynamic competitive strategy**. U.S.A.: John Wiley & Sons. 1997.
- 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.
- EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p.85-104, 2002.
- FAHEY, L. **The strategic planning management reader**. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall, 1989.
- FAJOUN, M. Towards an organic perspective on Strategy. **Strategic Management Journal**, v.23, p.561-594, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, edição especial, p. 183-196, 2001.

FONSECA, V. S. da.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **RAC**, edição especial, p. 51-75, 2010.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **RAC**, v. 2, n. 1, p. 27-45, 1998.

GINSBERG, A. Measuring and modelling changes in strategy: theoretical foundations and empirical directions. **Strategic Management Journal**, v.9, n.6, p.559–575, 1988.

GLUECK, W. F. **Business Policy, Strategy Formation, and Management Action**. McGraw Hill: New York, 1976.

GORDON, R. A.; HOWELL, J. E. **Higher Education for Business**. Columbia University Press: New York, 1959.

GREEN, S. D.; LARSEN, G. D. LARSEN; KAO, C-C KAO. Competitive strategy revisited: contested concepts and dynamic capabilities. **Construction Management and Economics**, v.26, p.63-78, 2007.

GRIFFIN, R. W.; SINGH, J. B. **Management (Canadian ed)**. Houghton Mifflin: Toronto, Canada, 1999.

HAIR JÚNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.; 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, iss.4, p.567-575, 1980.

HAMBRICK, D. C.; FREDRICKSON, J. W. Are you sure you have a strategy? **Academy of Management Executive**, v.15, n.4, p.48-59, 2001.

HATTEN, K. J; HATTEN, M. L. **Effective Strategic Management: Analysis and Action**. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1988.

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

_____. The origin of strategy. In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. (org.). **Strategy: seeking and securing competitive advantage**. Boston: Harvard Business School Publishing Division, 1991.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. West: St.Paul, MN, 1979.

HOFFMANN, R. A.; HOFFMANN, V. E.; CANCELLIER, E. L. P. de L. As estratégias da microempresa varejista e seus estágios de informatização. **RAM**, v. 10, n. 2, p. 110-134, 2009.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Censo da Educação Superior 2011 – Resumo Técnico (CES 2011). Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2011.pdf>. Acesso em: 07 de agosto, 2013.

JEMISON, D. B. The contributions of administrative behavior to strategic management. **Academy of Management Review**, v.6, n.4, p.633–642, 1981.

KATZ, R. L. **Cases and Concepts in Corporate Strategy**. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1970.

KETCHEN, D. J.; BOYD, B. K.; BERGH, D. D. Research methodology in strategic management: past accomplishments and future challenges. **Organizational Research Methods**, v.11, n.4, p.643–658, 2008.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. **Organization Studies**, v.12, n.2, p.251–273, 1991.

KOONTZ, H. The management theory jungle revisited. **Academy of Management Review**, v.5, n.2, p.175–187, 1980.

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

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

MACEDO, F. M. F.; BOAVA, D. L. T.; ANTONIALLI, L. M. A fenomenologia social na pesquisa em estratégia. **RAM**, v. 13, n. 5, p. 171-203, 2012.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitivas e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIZEU, F. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **ERA**, v. 47, n. 4, p. 89-100, 2007.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? **FACEF PESQUISA**, v.14, n.3, p.278-298, 2011.

MARUCCI, J. C.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Análise da mudança do posicionamento estratégico de bancos comerciais no Brasil. **RAM**, n. 2, p. 55-81, 2001.

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**. 5thed. New York, McGraw-Hill, 1977.

MEIRELLES, A. de M. **A formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas**. Tese (Doutorado em Administração). Belo Horizonte. UFMG/CEPEAD, 2003.

MICHEL, K. Design of an intrafirm management development programme for strategic managers. In: ANSOFF, H. I.; DeCLERCK, R.; HAYES, R. (org.). **From strategic planning to strategic management**. London : John Wiley & Sons, p.152-171, 1976.

MILAN, G. S.; TONI, D. de. A configuração das imagens dos gestores sobre o conceito de estratégia. **RAM**, v. 9, n. 6, p. 102-125, 2008.

MILES, RE; SNOW C. C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. McGraw Hill: New York, 1978.

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

MILLER, D.; FRIESEN P. H. **Organizations, A Quantum View**. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1984.

MINTZBERG, H. The science of strategymaking, **Industrial Management Review**, v. 8, iss.2, p.71-81, 1967.

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

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: Free Press, 1998.

MINTZBERG, H; McHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy, **Administrative Science Quarterly**, v.30, iss1, pp.160-197, 1985.

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

MORAES, C. A. De; ZILBER, M. A. Estratégia e vantagem competitiva: um estudo do setor petroquímico brasileiro. **RAM**, n. 1, p. 165-195, 2004.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. Designing organizations that good fit: a framework for understanding new architectures. In: NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. (org.). **Organizational architecture: designs for changing organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, cap. 2, 1992.

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

OSSA, J. A. G. Redefinição y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano. **Estudios Gerenciales**, v.28, n.122, p.153-167, 2012.

PAGLIARUSSI, M. S.; LIBERATO, G. B. *Disclosure* de estratégia em relatórios anuais: uma análise de dimensões culturais, de sistema legal e de governança corporativa em empresas de quatro países. **RAM**, v. 12, n. 4, p. 155-182, 2011.

PAINE, F.; NAUMES, W. **Strategy and policy formation: an integrative approach**. Philadelphia: Saunders, 1975.

PEARCE, J. A. II; ROBINSON, R. B. Jr. **Strategic Management. Formulation, Implementation, and Control** (5th ed.). Irwin: Burr Ridge, IL, 1994.

PFEFFER, J. Barriers to the advance of organizational science: paradigm development as a dependent variable. **Academy of Management Review**, v.18, n.4, p.599–620, 1993.

PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management, **Academy of Management Review**, v.6, iss.1, p.609-620, 1981.

_____. Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning: the new learning. **Managerial and Decision Economics**, v.4, n.3, p.172–180, 1983.

_____. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.

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

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

RONDA-PUPO, G. A.; GUERRAS-MARTIN, L. A. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal**, v.33, p.162-188, 2012.

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: Havard Business School Press, p.9-47, 1994.

SANTOS, L. L. da S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. de Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **RAE**, v. 47, n. 4, p. 59-73, 2007.

SANTOS, L. W. dos; ICHIKAWA, E. Y.; CUNHA, C. J. C. de A. Estratégias organizacionais na trajetória da EMPASC. **RAC**, v. 4, n. 3, p. 155-176, 2000.

SARAIVA, E. V.; CARRIERI, A. de P.; AGUIAR, A. R. C.; BRITO, V. da G. P. Um “*Pas de Deux*” da estratégia com a arte: as práticas do Grupo Corpo de Balé. **RAC**, v. 15, n. 6, p. 1016-1039, 2011.

SAUERBRONN, F. F.; FARIA, A. de A. Agência em estratégia: conectando prática social e codeterminação. **RAM**, v. 12, n. 6, p. 49-75, 2011.

SCHENDEL, D. E.; HATTEN, K. J. Business policy or strategic management. In: MITCHELL, F. H. (org.). **Academy of management proceedings**. Boston: Little Brown. P.56-72, 1972.

SILVA, A. R. L. da; CARRIERI, A. de P.; JUNQUILHO, G. S. A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. **Revista de Administração**, v.46, n.2, p.122-134, 2011.

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

STONER, J. A. F. **Management (2th ed.)**. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1982.

SUMMER, C. **Strategic Behavior in Business and Government**. Little, Brown: Boston, MA, 1980.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. **Strategic Management**: concepts and cases. 8th ed. Homewood/Illinois: Irwin, 1995.

TURETA, C. ; LIMA, J. B. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **RAM**, v. 12, n. 6, p. 76-108, 2011.

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

VAN DER HEIJDEN, Kess. **Scenarios: The Art of Strategic Conversation**. Chichester: John Wiley & Sons, 1996.

VENKATRAMAN, N. 1989. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. **Management Science**, v.35, n.8, p.942–962, 1989.

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

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Strategic management**: Concepts. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.

ZACCARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **RAE**, v. 34, n. 4, p. 13-22, 1994.

ZACCARELLI, S. B. A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. **RAE**, v. 2, n. 5, p. 13-22, 1995.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O entendimento sobre o conceito de estratégia

Os conceitos de Estratégia são vários, e nos últimos anos, os autores e pesquisadores tem debatido em seus estudos a necessidade de se saber qual conceito é o mais percebido pelos profissionais que utilizam-se dessa ferramenta, pois, com esta percepção as abordagens a serem aplicadas no planejamento estratégico da organizações serão melhor delineados e executados.

Este trabalho visa detectar qual conceito de Estratégia é melhor percebido pelos futuros administradores formados pela Rede Doctum de ensino.

A sua colaboração é fundamental para o sucesso deste trabalho!

Abaixo, são apresentados vários conceitos de estratégia. Em cada um, assinale o quanto você concorda com o conceito, sendo "0" o que você menos concorda (máximo de discordância) e "10" o que você mais concorda (máximo de concordância).

*Preenchimento obrigatório

"Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa" *

Assinale o quanto você concorda com este conceito de estratégia em uma escala de 0 a 10.

- 0 1 2 3 4 5
 6 7 8 9 10

"Estratégia é o modo de como a empresa deve estar no mercado e se relacionar com seu ambiente externo." *

Assinale o quanto você concorda com este conceito de estratégia em uma escala de 0 a 10.

- 0 1 2 3 4 5
 6 7 8 9 10

"Estratégia é responsabilidade da alta gestão da empresa e fruto de suas decisões." *

Assinale o quanto você concorda com este conceito de estratégia em uma escala de 0 a 10.

- 0 1 2 3 4 5
 6 7 8 9 10

“Estratégia é ter objetivos de médio e longo prazos.” *

Assinale o quanto você concorda com este conceito de estratégia em uma escala de 0 a 10.

- 0 1 2 3 4 5
 6 7 8 9 10

“Estratégia é uma orientação para estruturar a empresa.” *

Assinale o quanto você concorda com este conceito de estratégia em uma escala de 0 a 10.

- 0 1 2 3 4 5
 6 7 8 9 10

“Estratégia é um meio da empresa atingir o sucesso.” *

Assinale o quanto você concorda com este conceito de estratégia em uma escala de 0 a 10.

- 0 1 2 3 4 5
 6 7 8 9 10

“Estratégia é a visão e missão da empresa.” *

Assinale o quanto você concorda com este conceito de estratégia em uma escala de 0 a 10.

- 0 1 2 3 4 5
 6 7 8 9 10

“Estratégia é uma indicação de que rumo a empresa deve seguir.” *

Assinale o quanto você concorda com este conceito de estratégia em uma escala de 0 a 10.

- 0 1 2 3 4 5
 6 7 8 9 10

“Estratégia depende das vantagens competitivas da empresa.” *

Assinale o quanto você concorda com este conceito de estratégia em uma escala de 0 a 10.

- 0 1 2 3 4 5
 6 7 8 9 10

“Estratégia baseia-se na coleta e análise das informações da empresa e todos os envolvidos com ela.” *

Assinale o quanto você concorda com este conceito de estratégia em uma escala de 0 a 10.

- 0 1 2 3 4 5
 6 7 8 9 10

“Estratégia envolve toda a empresa.” *

Assinale o quanto você concorda com este conceito de estratégia em uma escala de 0 a 10.

- 0 1 2 3 4 5
 6 7 8 9 10

“Estratégia é uma forma de conquistar clientes.” *

Assinale o quanto você concorda com este conceito de estratégia em uma escala de 0 a 10.

- 0 1 2 3 4 5
 6 7 8 9 10

Tenho convicção de que eu entendo claramente o significado do termo Estratégia *

Assinale o seu nível de convicção em uma escala de 0 (nenhuma convicção) a 10 (plenamente convicto).

- 0 1 2 3 4 5
 6 7 8 9 10

Gênero *

Esta pergunta é de caráter pessoal, visando compreender as características dos participantes deste estudo.

- Masculino Feminino

Idade *

Esta pergunta é de caráter pessoal, visando compreender as características dos participantes deste estudo.

- Até 17 anos de 18 a 20 anos de 21 a 25 anos
 de 26 a 30 anos de 31 a 35 anos de 36 a 40 anos
 acima de 41 anos

Você trabalha atualmente? *

Esta pergunta é de caráter pessoal, visando compreender as características dos participantes deste estudo.

- Sim Não

Você estagia atualmente? *

Esta pergunta é de caráter pessoal, visando compreender as características dos participantes deste estudo.

- Sim Não

Já estudou alguma disciplina ligada ao conceito de Estratégia? *

Esta pergunta é de caráter pessoal, visando compreender as características dos participantes deste estudo.

- Sim Não

Unidade em que estuda *

Local no qual frequenta as aulas.

- Serra Vila-Velha Vitória

Período em que estuda *

Assinale o seu período atual

- 6º 7º 8º

Código verificador *

Insira o seu número de matrícula