

## CONCEITOS DE ESTRATÉGIA NA VISÃO DOS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO

### RESUMO

O conceito de estratégia possui concepções diversas, o que pode ocasionar assimetria entre como a estratégia é conceituada e como é praticada. Assim, este trabalho teve como objetivo identificar, a partir dos doze conceitos propostos por Mainardes et al. (2014), qual o conceito de estratégia que é mais percebido pelos estudantes da graduação em administração e o que melhor define estratégia. Para se alcançar esses objetivos, realizou-se uma pesquisa quantitativa, descritiva e com corte transversal, com base numa amostra de 134 estudantes em três unidades de uma rede de ensino situada na região da Grande Vitória – Espírito Santo. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado com base no estudo de Mainardes et al. (2014). Percebeu-se que em meio aos conceitos de estratégia abordados não foi identificado um consenso entre os alunos. Isso pode fazer com que cada um destes alunos utilize na prática o conceito de estratégia conforme a sua interpretação e percepção. Desta forma, os resultados indicaram que entre os doze conceitos propostos por Mainardes et al. (2014), 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 frequentemente identificados pelos estudantes como sendo o significado do termo estratégia. Possivelmente, são esses conceitos que o aluno leva para sua prática profissional.

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

## STRATEGY CONCEPTS IN THE VIEW OF MANAGEMENT STUDENTS

### ABSTRACT

Strategy concept has several framings, which can cause asymmetry between how strategy is defined and how it has been practiced. Thus, this study aimed to identify, from the twelve concepts proposed by Mainardes *et al.* (2014) to present, which concept of strategy is the most perceived by undergraduate management students as being the one that best defines strategy. In order to achieve this objective, a quantitative, descriptive and cross-sectional research was performed with a sample of 134 respondents (students) in three units of a school system located in the large region of Vitória - Espírito Santo. Data were collected through a structured questionnaire based on studies by Mainarde et al. (2014). We learnt that among the addressed concepts of strategy a consensus among students was not identified. That can lead each one of the students to use the concept of strategy according to their own interpretation and perception. The results indicate that out of the twelve concepts proposed by Mainardes *et al.* (2014), the concepts “strategy involves the entire company” and “strategy is the development of plans, policies and practices to achieve the objectives of the company” were the mostly frequently lines identified by students as being the meaning to the term strategy. Possibly the students will take these concepts to their professional practice.

**Keywords:** Strategy; Strategy Concept; Perception of Strategy Concepts; Relationship Between Strategy Concepts; Comprehension of Strategy.

**CONCEPTOS DE ESTRATEGIA EN VISTA DE LA JUNTA DE ESTUDIANTES****RESUMEN**

El concepto de estrategia tiene varios diseños, que pueden causar la asimetría entre cómo se conceptualiza la estrategia y la forma en que se practica. Este trabajo tuvo como objetivo identificar, a partir de los doce conceptos propuestos por Mainardes et al. (2014), el concepto de estrategia que está más percibida por los estudiantes de posgrado en la gestión como la estrategia más definitoria. Para lograr estos objetivos, se hizo un estudio cuantitativo, descriptivo y transversal, basado en una muestra de 134 estudiantes en tres unidades de una red educativa ubicada en el área metropolitana de Victoria - Espírito Santo. Los datos fueron recolectados a través de un cuestionario estructurado y basado en el estudio de Mainardes et al. (2014). Se observó que entre los conceptos discutidos de la estrategia no fue identificado un consenso entre los estudiantes. Esto puede hacer que cada uno de estos estudiantes utilice en práctica el concepto de estrategia como su interpretación y percepción. Por lo tanto, los resultados indicaron que entre los doce conceptos propuestos por Mainardes et al. (2014), los conceptos "Estrategia involucra a toda la sociedad" y "La estrategia es el desarrollo de planes, políticas y prácticas para lograr las metas de la compañía" fueron los más frecuentemente identificados por los estudiantes como el significado de la estrategia a largo plazo. Tal vez es que estos conceptos que el alumno aporta a su práctica profesional.

**Palabras clave:** Estrategia; Concepto de Estrategia; Conceptos de Estrategia de la Percepción; Relación entre los Conceptos de Estrategia; La Comprensión de la Estrategia.

Leonardo Fagundes Bragança<sup>1</sup>  
Emerson Wagner Mainardes<sup>2</sup>  
Rozélia Laurett<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças. Professor da Faculdade Batista de Vitória. Brasil. E-mail: [leofbraganca@hotmail.com](mailto:leofbraganca@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade da Beira Interior, Portugal. Professor da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças. Brasil. E-mail: [emerson@fucape.br](mailto:emerson@fucape.br)

<sup>3</sup> Mestranda em Administração de Empresas pela Fucape Business School. Trabalha na Fundação Instituto Capixaba de Pesq. em Contabilidade, Economia e Finanças. Brasil. E-mail: [rozelialaurett@gmail.com](mailto:rozelialaurett@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de estratégia, mesmo não perdendo a sua raiz semântica, originária do campo militar, foi inserido na gestão administrativa das organizações com vários significados (Mainardes, Ferreira e Raposo, 2014). Assim, surgiram diversos conceitos para explicar o termo estratégia no âmbito da administração. Pela diversidade de conceitos existentes sobre estratégia, a compreensão e a definição do termo mostram-se ambíguas. Os vários conceitos de estratégia não convergem para um modelo prático único. Embora seja um dos mais ensinados e estudados, seus termos são fragmentados e não há uma identidade coerente (Ketchen, Boyd e Bergh, 2008).

A quantidade de literatura desenvolvida sobre o conceito de estratégia resulta em um vocabulário diverso sobre a conceituação da palavra (Chaharbaghi, 2007). Com uma quantidade cada vez maior de conceitos sendo formulados, e até mesmo sendo incentivados pela *Academy of Management* por meio de prêmios, questiona-se se os conceitos formulados, entendidos e utilizados pela comunidade acadêmica e pelos gestores estão coerentes (Pfeffer, 1993). Assim, a necessidade de realização de estudos sobre a compreensão do conceito de estratégia foi anteriormente recomendado por vários autores (Nadler e Tushman, 1992; Porth, 2002; Sauerbronn e Faria 2011; Macedo, Boava e Antonialli, 2012), e dentre eles, Mainardes et al. (2014) que identificaram a existência de poucos estudos que descrevam qual é o entendimento do conceito de estratégia por parte dos estudantes.

Assim, no estudo realizado por Mainardes et al. (2014) junto a estudantes dos cursos de gestão em universidades portuguesas, percebeu-se que os estudantes tinham percepções distintas sobre o conceito de estratégia e gestão estratégica. Os resultados desta pesquisa apontaram doze conceitos percebidos pelos alunos e sugeriram que estes fossem testados em pesquisas futuras, incentivando estudos sobre a percepção dos estudantes em uma abordagem geográfica e cultural diferente.

Desta forma, este estudo pretende responder o seguinte problema: Qual conceito é percebido pelos estudantes brasileiros 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 o conceito de estratégia é mais percebido pelos estudantes da graduação em Administração como sendo o que melhor define estratégia, com base nos conceitos apresentados por Mainardes et al. (2014).

Como contribuição acadêmica, é possível, pela percepção dos alunos sobre os conceitos de estratégia, verificar e adequar a estrutura curricular aos cursos de Administração das instituições de ensino superior, pois torna-se relevante definir, de forma clara e coerente, os conceitos para os alunos de graduação. Como implicação prática, a estratégia pode ser uma ferramenta utilizada por gestores na preparação dos objetivos organizacionais (Mainardes et al., 2014), onde a compreensão clara deste conceito é primordial para a utilização dos recursos disponíveis nas empresas (Miller e Dess, 1996). Já Koontz (1980) considera que o não entendimento do que seja estratégia causa problemas na gestão organizacional e Saraiva et al. (2011) advertem que a forma como os conceitos são entendidos tendem a ser repassados para as práticas profissionais.

Outra implicação prática desta investigação foi a amostra selecionada, estudantes de administração que tendem a se tornar gestores nas organizações. Desta forma, verificar quais são os conceitos percebidos por estes alunos pode contribuir para que a prática organizacional esteja alinhada ao conteúdo acadêmico e vice-versa, além de também gerar a interação entre as habilidades conceituais e técnicas que poderão ser mais bem estudadas e evidenciadas (Mainardes et al., 2014).

Para atender aos objetivos desta pesquisa, este artigo inicia com a evolução dos conceitos de estratégia na literatura internacional e nacional, incluindo uma revisão dos principais conceitos de estratégia e ainda apresenta os conceitos identificados por Mainardes et al. (2014). A seguir, é apresentada a metodologia descritiva e quantitativa, onde o estudo de Mainardes et al. (2014) foi utilizado para formulação do questionário aplicado, a partir do qual buscou-se identificar os conceitos de estratégia que são mais percebidos como sendo o conceito do termo estratégia pelos estudantes de graduação em Administração. Os resultados indicaram 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 frequentemente identificados pelos estudantes como sendo o significado do termo estratégia.

## 2 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

Em 1938, foi divulgada a primeira publicação descrevendo o conceito de estratégia, na obra de Barnard (Mainardes et al., 2014) e quase dez anos depois, em 1947, Morgenstern voltou a

discutir o conceito de estratégia atrelado ao comportamento econômico (Ronda-Pupo e Guerras-Martin, 2012). A partir de 1950, o estudo da estratégia e sua relação com a gestão administrativa começou a se expandir, e o marco dessa expansão foram as pesquisas financiadas pela Fundação Ford e pela Empresa Carnegie, aplicadas nas escolas de Administração de Empresas (Gordon e Howell, 1959).

Os estudos de Drucker (1954), Chandler (1962), Ansoff (1965) e Learned et al. (1969) fundamentavam-se na formulação e compreensão

do conceito de estratégia e na divulgação do uso da estratégia como uma ferramenta de gestão organizacional. Nas décadas de 1960 e 1970, percebeu-se que o conceito de estratégia deveria fornecer aos gestores a visualização dos objetivos organizacionais a serem seguidos (Porter, 1983), transformando, assim, o termo estratégia em um elemento da área de negócios.

Ao longo dos anos, foram desenvolvidos vários estudos que apresentaram novos conceitos de estratégia. A figura 1 ilustra a evolução das definições de estratégia.

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 ante 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 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 quanto 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 e 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 as possibilidades de lucros e a 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 os recursos internos para atingir estes objetivos.
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é a formulação das missões, dos propósitos e objetivos organizacionais básicos; das políticas e dos programas para atingi-los; e os 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 (1978)	Estratégia provê sugestões de direções para a organização, que permitem 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, tais 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 suas 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 os desempenhos presente e futuro da empresa são medidos (objetivos, metas); regras para desenvolvimento da relação com seu ambiente externo (estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial); regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização (conceito organizacional); regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia (políticas operacionais).
Andrews (1991)	Estratégia é o padrão de decisão em uma empresa que determina e revela

	seus objetivos, propósitos ou suas 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 não econômica 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 à 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, <i>et al.</i> (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 <i>et al.</i> (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.
Fajoun (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. (2008)	Estratégia é um esforço coletivo promulgado por um grupo vagamente definido de atores individuais.
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.

Mainardes et al.(2014)	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 prazo, 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.
------------------------	---

**Figura 1** – Definições de estratégia no contexto organizacional  
**Fonte:** Adaptado de Mainardes et al. (2014) e ampliado pelos autores

Segundo Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012), a diversificação de conceitos pode estar atrelada aos anseios individuais, ou seja, o objetivo dos pesquisadores foi identificar qual o conceito de estratégia o definiria melhor em termos práticos. Assim, a formulação dos conceitos de estratégia fundamentou-se na preocupação com os objetivos de longo prazo (Learned et al., 1969; Ackoff, 1974) e na necessidade de melhorar a utilização dos recursos das empresas (Chandler, 1962; Schendel e Hatten, 1972).

Outra preocupação em relação à formulação dos conceitos de estratégia está relacionada ao cumprimento dos objetivos organizacionais, utilizando-se para tal, planos, programas e etc (Glueck, 1976; Hofer e Schendel, 1978; Hatten e Hatten, 1988; Pearce e Robinson, 1994; Hambrick e Fredrickson, 2001). A questão ambiental também foi um ponto de partida para a formulação dos conceitos de estratégia por parte de alguns pesquisadores. Sendo assim, o ambiente em que a empresa está inserido foi estudado por Miles e Snow, (1978), Stoner (1982) e Miller et al. (1984). A vantagem competitiva e o desempenho das empresas, também foram utilizados na estruturação do conceito de estratégia por alguns autores (Porter, 1996; Barney, 2001).

Outros autores conceituaram estratégia como um processo de tomada de decisões para atingir os seus objetivos (Uyterhoeven et al., 1973; Steiner e Miner, 1977) e outros como um conjunto de técnicas racionais (Beverley, 1967; Knights e Morgan, 1991). Existem ainda alguns pesquisadores que analisaram a idéia de alteração dos ambientes internos e externos da empresa (Newman e Logan, 1971; Ginsberg, 1988).

Em termos de classificação, existem obras “eccléticas”, nas quais os autores utilizaram definições de outros pesquisadores para elaborar novos conceitos de estratégia (Thompson e Strickland, 1995; Green, Larsen e Kao, 2008;

Mainardes et al., 2014; Ossa, 2012; Ronda-Pupo e Guerras-Martin, 2012).

Cox et al. (2012) realizaram uma pesquisa com o objetivo de comprovar que a disciplina de gestão estratégica deve ser considerada acadêmica, pois alguns críticos haviam questionado sua utilização acadêmica pela dificuldade de alinhar os conceitos com a prática. No entanto, Cox et al. (2012) consideraram indiscutível a relevância da gestão estratégica, tanto que os cursos de graduação continuam a ensinar estratégia, diversos MBA em Gestão Estratégica vem sendo oferecidos no mercado, bem como a gestão estratégica, ou o estudo da estratégia, tanto que possui revistas específicas e importantes que tratam sobre o assunto, tais como *Strategic Management Journal*, *Global Strategy Journal* e *Journal of Business Strategies*, dado a sua relevância para a academia. Percebe-se assim, a importância do tema estratégia tanto para a academia quanto para a prática.

Porém, talvez um dos maiores desafios tanto para os acadêmicos quanto para os que utilizam a estratégia na prática é a criação de mecanismos para que os estudantes e os profissionais do mercado consigam entender o que significa estratégia e aplicar isso com mais clareza e facilidade na prática.

## 2.1 Conceitos de estratégia no Brasil

No contexto brasileiro, a divergência de conceitos sobre estratégia também está presente, assim como apresentado no tópico anterior. Percebe-se que os conceitos nacionais são, em sua grande maioria, formulados com base em conceitos internacionais, conforme a evolução histórica das organizações brasileiras.

Historicamente, as empresas brasileiras foram administradas por gestores que agiam na base da intuição, onde a tática era a essência, 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 em relação a utilização da estratégia foi acontecendo ao longo dos anos, principalmente devido aos empreendimentos multinacionais que aportaram no Brasil. Com isso, a visão estratégica começou a ser disseminada pela integração de informações com os sistemas empresariais originados nas empresas e pelas ideias e discussões acadêmicas (Machado-da-Silva e Vizeu, 2007).

O empresariado brasileiro, que detinha uma visão de negócio de curto-prazo, passou a visualizá-lo no longo-prazo, com isso, a adequação conceitual da compreensão do que seja estratégia tornou-se necessária. Lodi (1969) descreveu que a estratégia deveria estar ligada à mobilização de todos os recursos da empresa tanto no âmbito do país onde a empresa esteja situada, como também no ambiente internacional, visando conseguir êxito nos planejamentos realizados para o longo prazo.

Nas décadas de 1960 e 1970, o governo militar detinha um órgão específico que definia quais seriam os princípios e as 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). E Bethlem (1981), ainda ressalta que nesta época, o principal foco do planejamento estratégico no Brasil era o interesse nacional, sendo assim, os conceitos de estratégia desenvolvidos por pesquisadores visavam a concretização dos objetivos nacionais.

Também neste período de governo militar, Bethlem (1981) descreveu que a estratégia deveria centrar-se na condição de mobilidade da empresa, surpreendendo o ambiente em que estivesse inserida. Ou seja, a empresa passou a ser vista como uma “tropa” em um ambiente de “guerra”, onde os movimentos de avanço e retrocesso devem ser bem planejados, procurando assim a 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 nos 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; Uytterhoeven et al., 1973;

Ackoff, 1974; Michel, 1976; Steiner e Miner, 1977).

A partir de meados da década de 1980, os conceitos de estratégia tiveram como base teórica as Estratégias Genéricas (EGs), que foram idealizadas e divulgadas por autores internacionais (Porter, 1981; Porter, 1985; Fahey, 1989; Henderson, 1989; Henderson, 1991; Porter, 1996). Logo, vários autores brasileiros, baseando-se nas EGs, desenvolveram seus estudos (Zaccarelli e Fischmann, 1994; Zaccarelli, 1995; Gimenez, 1998; Meirelles, 2003; Moraes e Zilber, 2004; Cochia e Machado-Da-Silva, 2004). Para esses autores, o conceito de estratégia seria a conjugação de várias EGs, que deveriam ser compatíveis e adequadas aos aspectos particulares e a situação ambiental de cada empresa, criando um posicionamento competitivo.

O contexto da prática organizacional na tomada de decisões foi outro ponto abordado por autores brasileiros (Santos, Ichikawa e Cunha, 2000; Almeida, 2000; Fleury e Fleury, 2001; Marucci e Machado-da-Silva, 2001; Santos, Alves e Almeida, 2007; Machado-da-Silva e Vizeu, 2007; Milan e De Toni, 2008; Pagliarussi e Liberato, 2011; Coraiola, Mello e Jaconetti, 2012). Para os autores, estratégia é algo que se pretende fazer, transformando essa ação em algo deliberado, realizável e com o intuito de atingir os objetivos definidos.

Com o processo de consolidação da abertura econômica e da globalização ocorrendo no Brasil, o ambiente organizacional se tornou mais competitivo, assim, os conceitos abordados nos estudos inseriam a análise da competitividade como algo fundamental para os gestores (Carvalho, Di Serio, Vasconcellos, 2012). E a questão da competitividade passou a ser um foco de interesse dos autores (Hoffmann et al., 2009; Fonseca e Machado-Da-Silva, 2010; Macedo et al., 2012; Andrade, Teixeira, Fortunato e Nossa, 2013). Desta forma, a estratégia foi vista como a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, por meio de adoção das linhas de ação e alocação de recursos necessários para alcançar esses objetivos, desviando, com isso, as ameaças dos concorrentes e aproveitando as oportunidades que surgem no mercado.

Outros pesquisadores desenvolveram o conceito de estratégia atrelada à prática social (Machado-da-Silva et al., 1999; Cruballate et al., 2004; Silva et al., 2011; Tureta e Lima, 2011; Sauerbronn e Faria, 2011; Saraiva et al., 2011; Carrieri et al., 2012). Para estes autores, a estratégia é uma prática social comum a ser desenvolvida e constituída no ambiente organizacional por meio de um conjunto de negociações que envolvem os atores responsáveis pela formulação dos planos e

objetivos estratégicos. Em resumo, a figura 2 apresenta os diversos conceitos de estratégia definidos por pesquisadores 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, 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)	Estratégias 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 objetivo 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 (2001)	Estratégia envolve o planejamento da utilização de recursos 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.
Cruballateet 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 envolve 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 onde 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 baseia-se 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.

**Figura 2** – Definições de estratégia por autores brasileiros

**Fonte:** Desenvolvido pelo próprio autor

## 2.2 Conceitos de estratégia segundo os estudantes de gestão de Portugal

O estudo de Mainardes et al. (2014) teve como objetivo compreender o conhecimento adquirido por estudantes de gestão sobre os conceitos de estratégia e gestão estratégica. Estes estudantes pesquisados estavam matriculados nos cursos de gestão em Universidades Públicas de

Portugal e representavam 60% do número total de alunos matriculados nos cursos em Gestão nas Instituições de Ensino Superior de Portugal. Como resultado do estudo, doze definições de estratégia foram encontradas, as quais, quando comparadas com outros conceitos de estratégia descritos por vários autores, resultaram nas definições de estratégia apresentados na figura 3.

N	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 prazo.
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.

**Figura 3** – Conceitos de estratégia identificados por Mainardes et al. (2014)

**Fonte:** Adaptado de Mainardes et al. (2014)

Em suas conclusões, Mainardes et al. (2014) descreveram que, apesar de os alunos terem dificuldade em traduzir os conceitos de estratégia, o entendimento do que seja estratégia é percebido pelos alunos, mas, para os autores, esta dificuldade em traduzir os conceitos ensinados em sala de aula poderá resultar em dificuldades práticas na elaboração de planos e gestão de estratégias organizacionais. Assim, sugeriram que novas pesquisas fossem realizadas para testar estes

conceitos percebidos pelos alunos em abordagens geográficas e culturais diferentes.

## 3 METODOLOGIA 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 um questionário com perguntas fechadas (Hair Jr et al., 2005). Este questionário foi elaborado com base

no estudo de Mainardes et al. (2014) apresentado por meio na figura 3. Este método foi escolhido para se detectar quais conceitos de estratégia eram mais percebidos por parte dos estudantes em um determinado período de tempo.

Como campo de estudo, foi escolhida uma rede educacional com mais de 70 anos no mercado educacional, apresentando, 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.) e com 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, aproximadamente 1.300 alunos em todos os períodos no curso de Administração, tornando estas unidades de ensino as que possuem mais alunos matriculados e frequentando o curso de administração entre todas as unidades, sendo a principal fornecedora de novos administradores para o mercado de trabalho local.

A população-alvo deste estudo foi os alunos do curso de administração que estavam matriculados e frequentavam o 6º, 7º e 8º períodos, pois são justamente esses estudantes que durante estes períodos acadêmicos tiveram contato com disciplinas que abordaram os conceitos de estratégia. A população total de alunos que estava matriculada e frequentava estas unidades de ensino nas turmas de 6º, 7º e 8º períodos era composta por 232 alunos. Destes, 158 alunos responderam ao questionário, mas foram consideradas válidas e utilizadas para o estudo 134 respostas, sendo essa a amostra para análise, pois se identificou que os outros 24 alunos que responderam o questionário não faziam parte da população escolhida.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado e não disfarçado, com 13 afirmações fechadas, sendo 12 afirmações baseadas nos conceitos de estratégia obtidos no estudo de Mainardes et al. (2014) conforme apresentado na figura 3, e 1 afirmativa usada como variável dependente (“Tenho convicção de que eu entendo claramente o significado do termo estratégia”). Já para a caracterização da amostra foram elaboradas 5 questões (gênero, idade, se trabalha ou estagia,

unidade e período em que estuda) e uma questão controle “Já estudou alguma disciplina ligada ao conceito de estratégia?” Os alunos do 6º, 7º e 8º período que respondessem negativamente esta questão eram excluídos da amostra. O questionário foi acompanhado de uma escala com pontuação de “zero” (máximo de discordância) a “dez” (máximo de concordância) sobre a percepção que cada um tem a respeito dos conceitos de estratégia testados (figura 3).

O período de coleta de dados ocorreu no mês de junho de 2013, utilizando-se como mecanismo de respostas a plataforma do Google Drive. Os questionários que foram considerados válidos representaram 57,75% da população amostral, um valor significativo (Eiriz, 2001).

Quanto à análise dos dados, foi realizada a análise da estatística descritiva para verificar as percepções médias e a dispersão de respostas dos estudantes a respeito dos conceitos de estratégia.

### 3.1 Caracterização da amostra

Por meio da caracterização da amostra, identificou-se que a maioria dos respondentes foi do sexo feminino (62,7%). Conforme censo da educação superior realizado em 2011 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep, 2011), 61,1% da população universitária concluinte dos cursos de graduação oferecidos pelas IES pertence 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 representaram 38,8% das respostas. Este número também apresenta coerência com os dados oficiais do Ministério da Educação (Inep, 2011), pois, conforme informações levantadas pelo censo, a idade mais frequente verificada dos estudantes concluintes foi de 23 anos (moda) e a idade média de conclusão, de 28 anos, e a metade dos estudantes concluintes possuem até 26 anos.

Os 134 respondentes afirmaram trabalhar. 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 do município da Serra é a que obteve o maior índice de respostas (81,3%) e o período letivo que colaborou com a pesquisa foi o 7º período (50%). Justificam-se também estes resultados, pois esta unidade e este período são os que possuem o maior número de estudantes matriculados e frequentando o curso de Administração. Em resumo, ao analisar a caracterização dos respondentes, pode-se constatar

que a amostra obtida foi adequada à pesquisa efetuada.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na tabela 1 apresenta-se a estatística descritiva dos conceitos pesquisados, por meio das médias, e os desvios-padrões identificados a partir dos dados coletados.

**Tabela 1** - Estatística descritiva

Conceitos	Média	Desvio padrão
“Estratégia envolve toda a empresa”. (C11)	9,09	1,62
“Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa”. (C1)	9,07	1,31
“Estratégia é um meio da empresa atingir o sucesso”. (C6)	9,01	1,53
“Tenho convicção de que eu entendo claramente o significado do termo Estratégia”. (Variável Dependente)	8,80	1,34
“Estratégia é ter objetivos de médio e longo prazos”. (C4)	8,44	1,98
“Estratégia baseia-se na coleta e análise das informações da empresa e todos os envolvidos com ela”. (C10)	8,44	1,86
“Estratégia é uma indicação de que rumo a empresa deve seguir”. (C8)	8,20	1,98
“Estratégia é uma forma de conquistar clientes”. (C12)	7,94	2,10
“Estratégia é uma orientação para estruturar a empresa”. (C5)	7,79	2,36
“Estratégia é responsabilidade da alta gestão da empresa e fruto de suas decisões”. (C3)	7,71	2,29
“Estratégia é o modo de como a empresa deve estar no mercado e se relacionar com seu ambiente externo”. (C2)	7,54	2,22
“Estratégia é a visão e missão da empresa”. (C7)	6,82	2,84
“Estratégia depende das vantagens competitivas da empresa”. (C9)	6,82	2,74

**Fonte:** Dados da pesquisa

Os resultados dos dados coletados (tabela 1) identificaram que o conceito de estratégia mais percebido pelos estudantes foi a “Estratégia envolve toda a empresa”, obtendo uma média de 9,09. Apesar deste conceito não ser tão difundido nos trabalhos acadêmicos, sendo destacado em poucas obras (Lodi, 1969; Ackoff, 1974; Glueck, 1976; Mintzberg e Quinn, 1991). Este resultado pode sugerir que o envolvimento com a estratégia por parte de todas as pessoas que trabalham em uma empresa possibilita a concretização dos objetivos traçados, pois acredita-se que todos estejam imbuídos no alcance da meta estratégica planejada.

A segunda maior média (9,07) foi o conceito “Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa”, citado por vários autores (Chandler, 1962; Cannon, 1968; Learned et al., 1969; Schendel e Hatten, 1972; Uytterhoeven et al., 1973; Glueck, 1976; 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 para 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 destes conceitos, 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 é menos unânime 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 foi mais unânime, mesmo não sendo o mais percebido.

O conceito “Estratégia é a visão e missão da empresa” foi o penúltimo percebido. Citado por alguns autores (Newman e Logan, 1971; Steiner e Miner, 1977; Machado-Da-Silva e Vizeu, 2007; Santos et al. 2000; Almeida, 2000; Pagliarussi I e

Liberato, 2011), o fato de este conceito apresentar uma média relativamente baixa indica que parece haver uma dificuldade, por parte dos alunos, em compreender quais são os conceitos de visão e missão da empresa e sua utilização na estratégia organizacional.

O último conceito percebido foi “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 obteve a menor média, indicando assim que o conhecimento do que sejam as vantagens competitivas de uma empresa ainda não parece ser claramente compreendido pelos alunos como sendo um 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 perceber o que estes conceitos abordam.

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 à estratégia. Como esta análise simplesmente avalia a atribuição de notas por parte dos estudantes, a análise apresentada no tópico seguinte visa trazer novas contribuições para esta pesquisa.

## 5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo identificar, a partir dos conceitos apresentados por Mainardes *et al.* (2014), qual conceito de estratégia é o mais percebido pelos estudantes da graduação em administração como sendo o que melhor define estratégia. Assim, os resultados da estatística descritiva indicaram que o conceito mais percebido como o que define estratégia para os alunos foi “Estratégia envolve toda a empresa”. Esta visão remete a 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 e tendem a percebê-la como sendo uma atividade que envolve toda a empresa.

Ao unir-se o conceito mais percebido pelos alunos “Estratégia envolve toda a empresa” ao segundo, “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.

Também pode-se concluir 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 conhecem pouco sobre o conceito de estratégia ou tem dificuldade de defini-la.

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 se remete 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 que 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 (IES).

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 sendo 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). Assim, pesquisas futuras podem apresentar resultados diferentes e identificar novas percepções, ao analisar instituições e períodos diferentes. Também é interessante a realização de estudos comparativos.

Outra limitação é que este artigo abordou os doze conceitos do estudo de Mainardes et al. (2014), mas outros conceitos podem ser conhecidos por parte dos estudantes brasileiros, e não foram apresentados e testados nesta pesquisa. Desta forma, sugere-se que, em termos de pesquisas acadêmicas, sejam realizados novos estudos abordando outros conceitos de estratégia. Pode-se, neste caso, utilizar o método fenomenográfico, com o objetivo de descobrir novos conceitos de estratégia definidos pelos estudantes.

Outra sugestão é utilizar uma amostra 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. Sugere-se também a realização de estudos comparativos, contrapondo a visão do estudante com a visão de professores e pesquisadores da área, bem como podem ser realizados estudos comparativos entre estudantes brasileiros e portugueses.

Em termos profissionais, sugere-se que sejam realizadas pesquisas entre gestores organizacionais, procurando-se assim identificar quais conceitos são aplicados na 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. L. (1974) *Redesigning the future: systems approach to societal problems*. New York: Hardcover.
- Almeida, A. F. D. (2000) Planejamento estratégico e proatividade: um estudo de caso em duas unidades regionais do Banco Central do Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(3), 177-199.
- Andrade, L. C. M., Teixeira, A. J. C., Fortunato, G. X., & Nossa, V. (2013) Determinantes para a utilização de práticas de contabilidade gerencial estratégica: um estudo empírico. *Revista de Administração Mackenzie*, 14 (1), 98-125.
- Andrews, K. R. (1991) The concept of corporate strategy. In: Mintzberg, H., Quinn, J. B. (org.). *The strategy process, concepts, contexts, cases*. (2. ed.) New Jersey: Prentice-Hall.
- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. (1979) *Strategic management*. London: Macmillan.
- Ansoff, H. I., McDonnell, E. (1990) *Implanting strategic management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Barnard, C. (1938) *The function of the executive*. Boston: Harvard University Press.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Bethlem, A. (1981) Os conceitos de política e estratégia. *Revista de Administração de Empresas*, 21(1), 7-15.
- Beverley, M. O. (1967) *Establishing policy*. In *Handbook of Business Administration*, Maynard HB (ed). McGraw Hill: New York.
- Bracker, J. (1980) The historical development of the strategic management concept, *The Academy of Management Review*, 5(2), 219- 224.
- Cannon, J. T. (1968) *Business strategy and policy*. New York: Harcourt, Brace e World.
- Carrieri, A. de P., Murta, I. B. D., Teixeira, J. C., & de Souza, M. M. P. (2012) Estratégias e táticas empreendidas nas organizações familiares do Mercado de Madureira (Rio de Janeiro). *Revista de Administração Mackenzie*, 13(4), 196-226.
- Carvalho, L. C. de, Di Serio, L. C., & de Vasconcellos, M. A. (2012) Competitividade das nações: análise da métrica utilizada pelo world economic forum. *Revista de Administração de Empresas*, 52(4), 421-434.
- Clegg, S., Carter, C., Kornberger, M. A (2004). "Máquina estratégica": fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso.

- Revista Administração de Empresas*, 44(4), 21-31.
- Chaharbaghi, K. (2007) The problematic of strategy: a way of seeing is also a way of not seeing. *Management Decision*, 45(3), 327-339.
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Cochia, C. B. R., & Machado-da-Silva, C. L. (2004). Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (Edição Especial), 11-34.
- Coraiola, D. M., de Mello, C. M., & Jacometti, M. (2012). Estruturação da estratégia como prática organizacional: possibilidades analíticas a partir do institucionalismo organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(5), 204-231.
- Cox, M. Z., Daspit, J., McLaughlin, E., & Jones III, R. J. (2012). Strategic management: Is it an academic discipline? *Journal of Business Strategies*, 29(1), 25-42
- Cruballate, J. M., Grave, P. S., & Mendes, A. A. (2004) A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(3), 37-60.
- Drucker, P. (1954) *The practice of management*. New York: Harper e Brothers.
- Eiriz, V. (2001) Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 65-90.
- Fahey, L. (1989) *The strategic planning management reader*. Prentice Hall.
- Fajoun, M. (2002) Towards an organic perspective on Strategy. *Strategic Management Journal*, 23, 561-594.
- Fleury, M. T. L., Fleury, A. (2001) Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(Edição especial), 183-196.
- Fonseca, V. S. Da., Machado-da-Silva, C. L. (2010) Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(Edição especial), 51-75.
- Gimenez, F. A. P. (1998) Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 27-45.
- Ginsberg, A. (1988) Measuring and modelling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal*, 9(6), 559-575.
- Glueck, W. F. (1976) *Business policy: strategy formation and management action*. McGraw Hill: New York.
- Gordon, R. A., & Howell, J. E. (1959) *Higher education for business*. Columbia University Press: New York
- Green, S. D., Larsen, G. D., Kao, C. C. (2008) Competitive strategy revisited: contested concepts and dynamic capabilities. *Construction Management and Economics*, 26(1), 63-78.
- Hair Jr, J. F., Babin, B., Money, A. H., Samouel, P. (2005) *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hambrick, D. C. (1980) Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, 5(4), 567-575.
- Hambrick, D. C., Fredrickson, J. W. (2001) Are you sure you have a strategy? *The Academy of Management Executive*, 15(4), 48-59.
- Hatten, K. J., Hatten, M. L. (1988) *Effective strategic management: analysis and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Henderson, B. D. (1989) The origin of strategy. *Harvard Business Review*, 67(6), 139-143.
- \_\_\_\_\_. The origin of strategy. (1991). In: Porter, M. E., Montgomery, C. A. (org.). *Strategy: seeking and securing competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Publishing Division.
- Hofer, C., Schendel, D. (1978) *Strategy formulation: analytical concepts, west series in business policy and planning*. St. Paul.
- Hoffmann, R. A., Hoffmann, V. E., de Lorenzi Cancellier, E. L. P. (2009) As estratégias da microempresa varejista e seus estágios de informatização. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(2), 110-134.

- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep, 2011). *Censo da Educação Superior 2011 – Resumo Técnico (CES 2011)*. Recuperado em: 7 agosto 2013, de: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/resumo\\_tecnico/resumo\\_tecnico\\_censo\\_educacao\\_superior\\_2011.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2011.pdf)>.
- Ketchen, D. J., Boyd, B. K., Bergh, D. D. (2008) Research methodology in strategic management: past accomplishments and future challenges. *Organizational Research Methods*, 11(4), 643-658.
- Knights, D., Morgan, G. (1991) Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. *Organization studies*, 12(2), 251-273.
- Koontz, H. (1980) The management theory jungle revisited. *Academy of Management Review*, 5(2), 175-187.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R.; & Guth, W. D. (1969) *Business policy: text and Cases*. Homewood, IL: RD Irwin.
- Lodi, J. B. (1969) Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. *Revista de Administração de Empresas*, 9(1), 5-32.
- Macedo, F.M.F., Boava, D.L.T., Antonially, L.M. (2012) A fenomenologia social na pesquisa em estratégia. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(5), 171-203.
- Machado-da-Silva, C. L., Fonseca, V. S., Fernandes, B. H. R. (1999) 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.
- Machado-da-Silva, C. L., Vizeu, F. (2007) Análise institucional de práticas formais de estratégia. *Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 89-100.
- Mainardes, E. W., Ferreira, J., Raposo, M. (2014) Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students?. *Economics and Management*, 17(1), 43-61.
- Marucci, J. C., Machado-da-Silva, c. L. (2001) Análise da mudança do posicionamento estratégico de bancos comerciais no brasil. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 2(2), 55-81.
- McCarthy, D. J., Minichiello, R. J., Curran, J. R. (1975) *Business policy and strategy: concepts and readings*. Homewood/Illinois: Irwin.
- McNichols, T. J. (1977) *Policy making and executive action*. (5thed.) New York, McGraw-Hill.
- Meirelles, A. de M. (2003) *A formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas*. Tese de Doutorado em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais/Cepead, Belo Horizonte.
- Michel, K. (1976) 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, 152-171.
- Milan, G. S., De Toni, D. (2008) A configuração das imagens dos gestores sobre o conceito de estratégia. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 102-125.
- Miles, R.E., Snow C. C. (1978) *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw Hill: New York.
- Miller, D., Dess, G. (1996) *Strategic management*. (2 ed.) New York: McGraw Hill.
- Miller, D., Friesen, P. H., Mintzberg, H. (1984) *Organizations: a quantum view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1967) The science of strategy making, *Industrial Management Review*, 8(2), 71-81.
- \_\_\_\_\_. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998) *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. (1991) *The strategy process: concepts, contexts and cases*. (2. ed.) EnglewoodCliffs: Prentice-Hall International, Inc.
- Mintzberg, H., McHugh, A. (1985) Strategy formation in an adhocracy, *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 160-197.
- Moraes, C. A. De., Zilber, M. A. (2004) Estratégia e vantagem competitiva: um estudo do setor

- petroquímico brasileiro. *Revista de Administração Mackenzie*, 5(1), 165-195.
- Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1992) 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.
- Newman, W. H., Logan, J. P. (1971) *Strategy, policy and central management*. Cincinnati: South-Western Publishing.
- Ossa, J. A.G. (2012) Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente Colombiano. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 153-167.
- Paine, F., Naumes, W. (1974) *Strategy and policy formation: an integrative approach*. Philadelphia: Saunders.
- Pagliarussi, M. S., Liberato, G. B. (2011). Disclosure de estratégia em relatórios anuais: uma análise de dimensões culturais, de sistema legal e de governança corporativa em empresas de quatro países. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(4), 155-182.
- Pearce, J. A. II., Robinson, R. B. Jr. (1994) *Strategic management. formulation, implementation, and control*. (5<sup>th</sup>ed.). Irwin: Burr Ridge, IL.
- Pfeffer, J. (1993) Barriers to the advance of organizational science: paradigm development as a dependent variable. *Academy of Management Review*, 18(4), 599-620.
- Porter, M. E. (1981) The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6(4), 609-620.
- \_\_\_\_\_. (1983) Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning: the new learning. *Managerial and Decision Economics*, 4(3), 172-180.
- \_\_\_\_\_. (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance*. New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1996). What is strategy?. *Havard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porth, S. J. (2002) *Strategic management: a cross - functional approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ronda-Pupo, G. A., Guerras-Martin, L. A. (2012) Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162-188.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E., Teece, D. J. (1994) Fundamental issues in strategy. In: Rumelt, R., Schendel, D., Teece, D. (org.) *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston: *Havard Business School Press*, 9-47.
- Santos, L.L. da S., Alves, R. C., Almeida, K. N. T. de. (2007) Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. *Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 1-15.
- Santos, L. W. D., Ichikawa, E. Y., Cunha, C. J. (2000) Estratégias organizacionais na trajetória da Empasc. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(3), 155-176.
- Saraiva, E. V., Carrieri, A., Aguiar, A., Brito, V. (2011) Um “Pas de Deux” da estratégia com a arte: as práticas do grupo corpo de balé. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(60), 1016-1039.
- Sauerbronn, F. F., Faria, A. D. A. (2011) Agência em estratégia: conectando prática social e codeterminação. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(6), 49-75.
- Schendel, D. E., Hatten, K. J. (1972) Business policy or strategic management. In: Mitchell, F. H. (org.). *Academy of Management Proceedings*. Boston: Little Brown, 56-72.
- Silva, A. R. L.da., de Pádua Carrieri, A., Junquilha, G. S. (2011) A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. *Revista de Administração*, 46(2), 122-134.
- Steiner, G. A., Miner, J. B. (1977) *Management policy and strategy: text, readings and cases*. New York: McMillan Publishers Inc.
- Stoner, J. A. (1982) *Management: study guide and workbook*. Prentice Hall.
- Thompson JR., A., Strickland III, A. (1995) *Strategic Management: concepts and cases*. (8<sup>th</sup> ed.) Homewood/Illinois: Irwin.

- Tureta, César., Lima, J.B. (2011) Estratégia como prática social: O estrategizar em uma rede interorganizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(6), 76-108.
- Uyterhoeven, H., Ackerman, R., Rosenblum, J. W. (1973) *Strategy and organization: text and cases in general management*. Homewood/Illinois: Irwin.
- Von Neumann, J., Morgenstern, O. (1947) *Theory of games and economic behavior*. Princeton University, Princeton.
- Wright, P., Kroll, M. J., Parnell, J. (1997) *Strategic management: Concepts*. (4th ed.) New Jersey: Prentice-Hall.
- Zaccarelli, S. B. (1995) A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. *Revista Administração de Empresas*, 2(5), 13-22.
- Zaccarelli, S. B., Fischmann, A. A. (1994) Estratégias genéricas: classificação e usos. *Revista de Administração de Empresas*, 34(4), 13-22.