

## CONCEITOS DE ESTRATÉGIA E GESTÃO ESTRATÉGICA: QUAL É O NÍVEL DE CONHECIMENTO ADQUIRIDO PELOS ESTUDANTES DE GESTÃO?

CONCEPTS OF STRATEGY AND STRATEGIC MANAGEMENT: WHAT IS THE LEVEL OF KNOWLEDGE ACQUIRED BY MANAGEMENT STUDENTS?

Emerson Wagner MAINARDES

Mestre – Universidade Regional de Blumenau (FURB)  
Doutorando – Universidade da Beira Interior (UBI), Covilhã – Portugal  
emerson.wm@sapo.pt

João FERREIRA

Doutor – Universidade da Beira Interior (UBI), Covilhã – Portugal  
jjmf@ubi.pt

Mário RAPOSO

Doutor – Universidade da Beira Interior (UBI), Covilhã – Portugal  
mraposo@ubi.pt

Recebido em 09/2010 – Segundo recebimento em 10/2011 – Aprovado em 05/2012

### RESUMO

Tendo por finalidade conhecer o entendimento dos alunos universitários da área de Gestão quanto aos conceitos de estratégia e gestão estratégica, este estudo realizou uma pesquisa fenomenográfica para extrair a percepção dos futuros gestores. Foi utilizada uma amostra de alunos de Gestão pertencentes a cinco universidades públicas portuguesas. Após a análise dos dados coletados, quanto à definição de estratégia, apresentou-se um conceito que explica a definição dos alunos. Esta definição foi comparada com a literatura existente. Não se encontrou um conceito predominante, pois as definições obtidas junto aos alunos formam um conjunto de diversos conceitos existentes. Quanto à definição de gestão estratégica, percebeu-se uma aproximação a um dos principais conceitos existentes. Por fim, identificou-se que os alunos apresentam dificuldades em traduzir as suas definições teóricas em exemplos reais aplicados nas organizações.

**Palavras-chave:** Estratégia – Gestão estratégica – Gestão – Fenomenografia.

### ABSTRACT

*Aiming to investigate undergraduate students' understanding of the management area concerning the concepts of strategy and strategic management, this study conducted a phenomenographic research in order to extract the future managers' perception. A sample of undergraduate Management students from five Portuguese public universities was used. After the analysis of the collected data, as regards the definition of strategy, a concept that explains the students' definition was presented. This definition was compared with the literature. No predominant concept was found, as the definitions provided by the students form a combination of diverse existing concepts. Concerning the definition of strategic management, it was perceived that it is similar to one of the main existing concepts. Finally, the findings raise interesting issues with respect to the difficulties felt by new managers in translating their theoretical definitions into real examples applied in the organizations.*

**Keywords:** *Strategy – Strategic management – Management – Phenomenography.*

## INTRODUÇÃO

---

Fazendo uma retrospectiva do pensamento estratégico, percebe-se que este fenômeno passou por diferentes fases e contextos semânticos. De origem milenar, o vocábulo “estratégia” teve vários significados, mas sem perder sua raiz semântica. No seu princípio, “estratégia” tinha um significado militar e representava a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra, ou seja, um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2005). Significava uma forma de vencer o oponente, um instrumento de vitória na guerra, e que posteriormente foi levado a outros contextos e campos do relacionamento humano: político, econômico, empresarial, entre outros, porém mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, a de definir caminhos (STEAD; STEAD, 2008).

Depois de várias fases e significados, o termo “estratégia” evoluiu para uma disciplina do conhecimento em gestão, a gestão estratégica, com conteúdos, conceitos e razões práticas, vindo a conquistar espaço nos âmbitos acadêmico e empresarial (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007). A gestão usa este antigo termo militar para fazer uma associação entre a atividade do general e a do gestor da organização (STEAD; STEAD, 2008). Representando hoje um importante instrumento de gestão empresarial num mercado competitivo e turbulento, a estratégia tem como principal objetivo preparar a organização para enfrentar o ambiente hostil da atualidade, utilizando, para isso, as competências, qualificações e recursos internos da empresa, de maneira sistematizada e objetiva (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007). Em contrapartida, o conceito de estratégia parece ser um conceito ainda muito vago, sujeito a diversas interpretações (BHALLA et al, 2009).

É possível que não seja fundamental uma definição exata de estratégia, porém, dentro do contexto da gestão do conhecimento organizacional, especificamente dos conhecimentos que os novos profissionais trazem para dentro das empresas, é importante compreender qual

entendimento sobre estratégia que os novos gestores trazem para dentro da organização (NADLER; TUSHMAN, 1992). Desta forma, questiona-se se os conceitos de estratégia e gestão estratégica são compreendidos pelos gestores de empresas, principalmente os mais novos, os recém-formados em gestão. Portanto, este estudo pretende responder a seguinte questão: o que significa estratégia e gestão estratégica para os atuais alunos de gestão?

Ao responder esta questão, pode-se ter uma visão clara dos dois conceitos que os atuais alunos levarão para o mercado de trabalho. Considerando que a estratégia é algo fundamental para as organizações da atualidade, a percepção do gestor recém-formado pode influenciar o estabelecimento e a gestão das estratégias organizacionais, impactando positiva ou negativamente os resultados da empresa. Portanto, para responder a questão colocada, que reflete as percepções dos atuais alunos de gestão sobre estratégia e gestão estratégica, o objetivo principal deste estudo pretende conhecer o entendimento dos alunos de gestão quanto ao significado dos conceitos de estratégia e gestão estratégica. Como objetivos específicos pretenderam-se: (a) construir um conceito que explique a definição de estratégia conforme a percepção dos estudantes em gestão; (b) identificar qual conceito de gestão estratégica existente na literatura que mais se aproxima da percepção dos atuais alunos de gestão.

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

Justifica-se o estudo devido à importância dos temas da estratégia e da gestão estratégica para as organizações da atualidade. Neste sentido, a pesquisa realizada procurou contribuir para a gestão do conhecimento no meio organizacional, ao esclarecer qual é o real entendimento dos gestores recém-formados a respeito dos temas estratégia e gestão estratégica. Espera-se contribuir também para as Instituições de Ensino Superior (IES), ao identificar qual é o nível de compreensão que seus alunos recém-formados em gestão têm a respeito dos temas analisados. A contribuição desta pesquisa estende-se também à academia, ao apresentar quais são os conceitos de estratégia e gestão estratégica que estão mais presentes na mente dos futuros gestores do mercado, algo raramente encontrado na literatura. São poucos os estudos que relacionam a estratégia como abordagem teórica e sua aplicação prática nas organizações (PORTH, 2002). Para confirmar isto, em uma pesquisa inicial nas bases de dados disponíveis, não se encontrou estudo semelhante, o que demonstra a relevância deste estudo tanto para a academia, quanto para a prática organizacional. Desta forma, a finalidade deste estudo foi esclarecer o que os atuais alunos de gestão entendem a respeito de estratégia e gestão estratégica. Conhecendo-se o que os alunos (futuros gestores) compreendem a respeito de estratégia e gestão estratégica, ampliam-se as possibilidades de êxito de uma determinada estratégia, afinal a compreensão do que seja estratégia mostra ser um dos primeiros passos para se alcançar os objetivos pretendidos com uma determinada estratégia.

Outro motivo que levou a realização deste estudo foi o método utilizado, a fenomenografia, que tem por característica principal identificar a percepção de um conjunto de pessoas a respeito de um conceito. Após uma exaustiva busca nas bases de dados disponíveis, somente se encontrou um estudo de caráter semelhante, a investigação de Shanahan e Gerber (2004) sobre o conceito de qualidade nas instituições de

ensino superior, que foi o inspirador da pesquisa aqui descrita. Outros estudos fenomenográficos encontrados, na sua maioria, investigam métodos pedagógicos de ensino e, em menos casos, comportamento do consumidor. Na área de estratégia são uma novidade e uma nova alternativa para a investigação.

Na realização desta investigação, inicialmente efetua-se uma revisão dos termos estratégia e gestão estratégica, as suas retrospectivas históricas e os seus conceitos conforme os diversos autores que tratam dos temas. Num segundo momento, descreve-se a metodologia da pesquisa realizada. Na sequência, analisam-se os dados coletados. Finaliza-se o artigo com as conclusões e recomendações.

## 1 História da estratégia

Estratégia foi criada pelos gregos, que deram ao conceito uma conotação militar. O termo estratégia origina-se do grego “*strategos*”, sendo traduzida como “general no comando de tropas” ou “a arte do general”, ou ainda “plano de destruição de inimigos através do efetivo uso de recursos” (STEINER; MINER, 1977; BRACKER, 1980; STEAD; STEAD, 2008). Este termo já trazia a ideia de objetivo a ser alcançado e planos de ação a serem realizados em diversos cenários, de acordo com o comportamento do inimigo (SCHNAARS, 1991). Segundo Mintzberg e Quinn (1991), estratégia já era considerada habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), significando habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder).

Mas foi somente depois da Segunda grande Guerra Mundial que a estratégia passou a fazer parte da vida das empresas, que cresceram significativamente e precisavam de diretrizes, linhas e caminhos a serem seguidos portoda a sua estrutura (BRACKER, 1980). Este crescimento incrementou a complexidade das organizações e, junto com o acelerado ritmo de mudanças ambientais, passou a exigir que as empresas desenvolvessem uma maior capacidade de criar e gerir estratégias que possibilitassem

superar os desafios do mercado, atingindo seus objetivos de curto, médio e longo prazos (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007).

Segundo Mintzberg (1987), foi somente na década de 80 que as estratégias nas empresas apresentaram grande desenvolvimento. Fenômenos como reestruturação empresarial, conjunto de decisões e ações com dimensão organizacional, financeira e de portfólio (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 1997) foram impulsionados pelo desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação e transportes, predominando-se desde então uma dinâmica de interação e integração em nível global. Hoje, pensar estrategicamente adquiriu o *status* de fator indispensável na condução e gestão das organizações, com fins lucrativos ou não (MOORE, 2000). Afinal, a estratégia trata da ligação entre o mundo interior das empresas e seu ambiente exterior (PORTH, 2002).

Considerando a sua importância, falar de estratégia abre uma discussão entre concepções teóricas, que vão desde as abordagens mais convencionais, que consideram estratégia como uma atividade lógica, racional e sequencial (CHANDLER, 1962), até as mais dinâmicas, que entendem que esse processo está associado a fatores culturais, de aprendizagem, política e relações de poder (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

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

## 2 DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA

---

Como pode ser observado, historicamente a estratégia está ligada à antecipação de cenários e planos de ação a serem desencadeados neles (SCHNAARS, 1991). Porém, jamais existiu uma definição única, definitiva de estratégia. O termo

já teve vários significados, diferentes em sua amplitude e complexidade (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007), podendo significar políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la (MINTZBERG; QUINN, 1991). Porém, o conceito de estratégia vem sendo usado de maneira indiscriminada na área da gestão, significando desde um curso de ação formulado de modo preciso, todo o posicionamento no seu meio envolvente, até toda a personalidade, a alma e a razão existencial de uma empresa. É um conceito de grande uso acadêmico e empresarial, dotado de uma grande diversificação e amplitude, que em alguns aspectos é complementar e em outros é divergente (PORTH, 2002).

Segundo Fahey (1989), “estratégia” é uma das poucas palavras que é objeto de muitos abusos no seu uso nas empresas, sendo mal definida na literatura de gestão e estando exposta a diferentes significados, sendo por isso um termo que suscita muitas discussões, principalmente entre teóricos.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), a estratégia é inimiga das abordagens deterministas e mecanicistas, pois estas minimizam a liberdade e a escolha. Não é apenas uma forma de como lidar com um oponente num ambiente de competição ou de mercado, tal como é tratada por grande parte da literatura e em seu uso popular (MINTZBERG; QUINN, 1991), pois não pode ser somente resumida a ideias, proposições, diretrizes, indicativos de caminhos e soluções (PORTH, 2002). A estratégia tem uma amplitude e abrangência, englobando o conceito de eficácia operacional citada por Porter (1996) e não pode ser confundida com suas táticas. Estratégia também não é só diversificação, só inovação ou planejamento financeiro. Ou seja, estratégia não é algo estático, acabado, o que torna complexo o entendimento de seu conceito (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007).

Este fato tem explicação. Estratégia em organizações, como campo de estudos, é muito mais recente que a sua atual prática (RUMELT, SCHENDEL; TEECE, 1994), sendo que o seu

conhecimento ainda está em construção. Isto pode ser constatado ao serem encontradas na literatura diversas definições para estratégia ao longo do tempo. O quadro 1 ilustra o fato.

**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, Christensen, Andrews e Guth (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, Ackerman e Rosenblun (1973)	Estratégia é prover direção e coesão na empresa, e é composta por diversos passos: identificar os vários perfis estratégicos, realizar uma previsão estratégica, auditar os recursos disponíveis, avaliar as alternativas de possíveis estratégias, testar a consistência das estratégias potenciais, realizar a escolha da estratégia a seguir.
Ackoff (1974)	Estratégia é ligada aos objetivos de longo prazo e os caminhos para conquistá-los, e que afetam toda a organização.
Paine e Naumes (1975)	Estratégias são macroações ou padrões de ações para o atingimento dos objetivos da empresa.
McCarthy, Minichello e Curran (1975)	Estratégia é uma análise do ambiente onde está a organização, e seleção de alternativas que irão orientar os recursos e objetivos da organização, conforme o risco e possibilidades de lucros, e viabilidade que cada alternativa oferece.
Glueck (1976)	Estratégia é um plano de unificação, compreensão e integração da empresa, desenhado para assegurar que os objetivos da organização serão alcançados.
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.

continua

## Quadro 1 – Definições de estratégia no contexto organizacional (continuação)

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.
Schendel e Hofer (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 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 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.

continua

**Quadro 1 – Definições de estratégia no contexto organizacional (continuação)**

Rumelt, Schendel e Teece (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, Kroll e Parnell (1997)	Estratégia é o conjunto de planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (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.

Considerando as definições citadas no quadro 1, além de outras centenas existentes, conclui-se que a definição do que é estratégia não é algo fechado ou simples. Não se pode dizer que uma ou outra definição está correta. Cada uma das definições existentes está correta, mas apresenta limitações no seu conjunto de suposições e dimensões relacionadas (BHALLA et al, 2009). Em resumo, definir estratégia depende do ponto de vista de quem a vê, pode mudar com o tempo e pode ter muitos significados, desde os mais abrangentes aos mais detalhados. Esta multiplicidade de definições torna a estratégia um conceito complexo e carregado de subjetividade.

**3 HISTÓRIA E DEFINIÇÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

Segundo Bhalla et al. (2009), a gestão estratégica nasceu como uma disciplina híbrida, influenciada pela Sociologia e pela Economia. Pode-se considerar que é uma evolução das teorias das organizações. Começou a receber mais atenção, tanto acadêmica quanto empresarial, somente

na década de 1950, porém seu desenvolvimento começa a partir dos anos 60 e 70. Tem como objetivo integrar estratégia, organização e ambiente de forma sinérgica.

Para Porth (2002), a gestão estratégica emergiu como parte do planejamento estratégico, que agora é tido como um dos seus principais instrumentos. Ele foi incorporado pela gestão estratégica, que uniu, num mesmo processo, planejamento e gestão. Já Stead e Stead (2008) afirmaram que a gestão estratégica derivou do conceito de política empresarial. Este conceito explicava a organização como um sistema no qual são utilizados recursos econômicos eficazmente e são coordenadas as atividades funcionais da empresa no intuito de obter lucro.

Após de ter sido constituída, a gestão estratégica teve rápido desenvolvimento, tanto teórico como de modelos práticos. Surgiu uma grande quantidade de modelos de análise de mercado a partir dos anos 60, como a Matriz BCG, o Modelo SWOT, a Curva de Experiência e a Análise de Portfólio, além de importantes conceitos, como o de análise econômica de estrutura, conduta e desempenho, competência distintiva,

competências essenciais, e os chamados sistemas de planejamento estratégico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Atualmente, a gestão estratégica é uma das áreas do campo da gestão de maior destaque e relevância. Sua importância reside no fato de se constituir em um conjunto de ações gerenciais que permitem aos gestores de uma empresa mantê-la integrada ao seu meio envolvente e no curso correto de desenvolvimento, possibilitando atingir seus objetivos e sua missão (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007). Apesar de sua importância, Boyd, Finkelstein e Gove (2005) demonstraram que a gestão estratégica apresenta muitos atributos de um campo de estudo ainda imaturo, com pouco consenso e baixos níveis de produtividade. Esta constatação explica o porquê de várias definições a respeito do mesmo conceito.

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

Para Ansoff e McDonnell (1990), a gestão estratégica é uma abordagem sistemática à gestão de mudanças, compreendendo: posicionamento da organização por meio da estratégia e do planejamento; resposta estratégica em tempo real por meio da gestão de problemas; e gestão sistemática da resistência durante a implementação da estratégia.

Já Porth (2002) considera que a gestão estratégica

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

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

Segundo Dess, Lumpkin e Eisner (2007), a gestão estratégica numa organização deve tornar-se um processo e um caminho único que norteia as ações em toda a organização. Consiste em análises, decisões e ações empreendidas nas organizações para criar e sustentar vantagens competitivas. Esta definição apresenta dois elementos que estão no núcleo da gestão estratégica: primeiro, três processos realizados de forma contínua (análises, decisões e ações); segundo, a essência deste conceito é estudar por que algumas organizações têm desempenho melhor que outras (as vantagens competitivas). Aqueles autores definem quatro atributos-chave para a gestão estratégica: é dirigida para os objetivos globais da organização; inclui múltiplos *stakeholders* no processo de tomada de decisão; requer incorporar perspectivas de curto e longo prazos; envolve o reconhecimento



*de trade-offs* entre efetividade e eficiência.

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

De modo mais geral, a gestão estratégica é um termo amplo que abrange a determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, segundo Wright, Kroll e Parnell (1997, p. 24),

gestão estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta gestão deve realizar as tarefas a seguir:

- (a) Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- (b) Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- (c) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- (d) Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- (e) Implantar as estratégias; e
- (f) Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Fenomenografia

A fenomenografia é uma abordagem relativamente nova para a pesquisa científica, sendo que as primeiras publicações descrevendo a abordagem apareceram no início da década de 80 (MARTON, 1981). É uma abordagem de pesquisa que visa descrever qualitativamente as diferentes formas em que as pessoas experimentam, conceitualizam, percebem e compreendem os vários aspectos de algum fenômeno. Isto implica dizer que a fenomenografia não está preocupada apenas com os fenômenos que estão sendo investigados, nem com as pessoas que estão experimentando os fenômenos. Pelo contrário, ela está preocupada com a relação entre os dois, isto é, as maneiras pelas quais as pessoas experimentam ou pensam sobre o fenômeno (DALL'ALBA et al, 1989). Em outras palavras, um estudo fenomenográfico visa descrever a variação de como um determinado fenômeno (por exemplo, um conceito) é entendido, experimentado ou percebido por um grupo de pessoas (BERGLUND et al., 2009).

O método fenomenográfico argumenta que os indivíduos experimentam o mundo de forma diferente, porque a experiência é sempre parcial. Em qualquer ponto em um tempo e contexto, as pessoas discernem e experimentam os diferentes aspectos de qualquer fenômeno em diferentes graus (BRADBEER; HEALEY; KNEALE, 2004). Assim, diferentes formas de vivenciar um fenômeno podem ser entendidas em termos de quais aspectos do fenômeno são percebidos (AKERLIND, 2008). Portanto, o foco da pesquisa é sobre os aspectos essenciais da experiência coletiva de variação de experiência, mais do que a riqueza da experiência individual, levando a um número limitado de categorias qualitativamente diferentes na descrição do fenômeno investigado (TRIGWELL, 2006).

Desta forma, supõe-se que diferentes formas de vivenciar um fenômeno normalmente

seriam estruturalmente relacionadas, por meio do discernimento compartilhado de alguns dos mesmos aspectos do fenômeno. Assim, segundo os preceitos fenomenográficos, as diferentes maneiras de vivenciar um fenômeno não são constituídas de forma independente, mas em relação aos demais (PARTINGTON; YOUNG; PELLEGRINELLI, 2003). Essas diferentes maneiras são ordenadas em termos de inclusividade de consciência, em que formas mais inclusivas também representam formas mais complexas de experimentar o fenômeno, indicado por uma amplitude cada vez maior de conhecimento dos diferentes aspectos do fenômeno. Em outras palavras, um número crescente de aspectos do fenômeno é percebido como potencialmente diferentes (AKERLIND, 2008), articulando relações lógicas internas entre as diferentes formas de vivenciar o tal fenômeno (TRIGWELL, 2006).

Tradicionalmente, o objeto de estudo da investigação fenomenográfica tem sido descrita como a variação no sentido humano, a compreensão, as concepções (MARTON, 1981) ou, mais recentemente, a consciência ou maneiras de experimentar um determinado fenômeno (WRIGHT; MURRAY; GEALE, 2007). Os resultados são representados analiticamente como uma série de significados (qualitativamente diferentes) ou mesmo maneiras de experimentar o fenômeno, sendo chamado de simplesmente de “categorias” para distinguir as categorias empiricamente interpretadas a partir da experiência hipotética que representa, incluindo-se também as relações estruturais que liga estas formas diferentes de experimentação. Essas relações proporcionam uma elucidação das relações entre diferentes formas de vivenciar o fenômeno (AKERLIND, 2005).

O foco da pesquisa fenomenográfica na experiência coletiva (e não individual) é comumente mal compreendido e merece esclarecimentos. Marton (1981) adverte sobre a definição das diversas formas de

compreensão da realidade. Segundo o autor, estas perspectivas não são concebidas pela fenomenografia como percepções individuais, mas como categorias que retratam uma concepção coletiva de um fenômeno. Ou seja, a investigação fenomenográfica visa explorar a gama de significados dentro de um grupo como um grupo, e não a gama de significados para cada indivíduo dentro do grupo (SANDBERG, 1997), sendo que a variedade de formas como as pessoas experimentam estes fenômenos são referidas como entendimentos e podem ser apresentados como categorias para descrição do fenômeno (SVENSSON, 1997).

Essas categorias formam a base para o desenvolvimento de uma hierarquia de entendimentos, formando-se um modelo que descreve o fenômeno em sua totalidade. Este modelo contém um conjunto de categorias hierarquicamente estruturadas sobre o fenômeno em estudo (HALLETT, 2010). Consequentemente, o pesquisador visa a constituir uma estrutura lógica, relativa a diferentes significados. As categorias constituídas pelo pesquisador para representar as diferentes formas de vivenciar um fenômeno são, portanto, vistas como representando um conjunto estruturado, o modelo. Isso fornece uma maneira de olhar para a experiência humana coletiva dos fenômenos holísticos, apesar do fato de que o mesmo fenômeno pode ser percebido de forma diferente por pessoas diferentes e em diferentes circunstâncias. Idealmente, os resultados representam toda a gama de possíveis formas de vivenciar o fenômeno em questão, neste ponto específico no tempo, para a população representada pelo grupo de modo coletivo (AKERLIND, 2005).

Em termos práticos, a fenomenografia tem se mostrado eficaz quando utilizada para auxiliar decisões sobre programas de ensino, sendo aplicada de duas formas distintas (AKERLIND, 2008): (a) para identificar uma variação no entendimento de um determinado conceito (envolve a identificação das principais

características dos conceitos que os alunos conseguem ou não discernir na sua compreensão do mesmo); e (b) para projetar um programa de ensino que maximize as oportunidades dos alunos em obter a compreensão plena de um conceito a partir de uma avaliação prévia de conhecimento dele. Desta forma, percebe-se que a fenomenografia é um método de pesquisa que focaliza os conceitos que explicam os fenômenos vivenciados pelos indivíduos, sendo útil em praticamente todas as áreas educacionais (ANDRETTA, 2007).

#### 4.2 Método de pesquisa

Seguindo os preceitos da fenomenografia (análise coletiva de experiências individuais), propostos por Ference Marton (MARTON, 1981; SVENSSON, 1997; AKERLIND, 2002), descritos na introdução deste estudo e no tópico anterior, e as decisões metodológicas explicitadas no trabalho de Shanahan e Gerber (2004), esta investigação utilizou a metodologia fenomenográfica. Esta é caracterizada por ser qualitativa, de caráter exploratório e com corte transversal (HAIR JR. et al, 2003), sendo a coleta de dados realizada por meio de entrevistas pessoais com questionários estruturados (BARNARD; McCOSKER; GERBER, 1999). Todas as decisões metodológicas descritas na sequência (universo e amostra de pesquisa, coleta e análise dos dados) foram adaptadas do estudo de Shanahan e Gerber (2004), porém os estudos na área da educação (PARTINGTON; YOUNG; PELLEGRINELLI, 2003; BRADBEER; HEALEY; KNEALE, 2004; TRIGWELL, 2006; ANDRETTA, 2007; BERGLUND et al., 2009; HALLETT, 2010) e do comportamento do consumidor (WRIGHT; MURRAY; GEALE, 2007) também auxiliaram as decisões metodológicas para a realização desta investigação.

Para atingir os objetivos deste estudo, foram pesquisados os alunos pertencentes aos cursos de gestão das universidades públicas de

Portugal, curso este que oferece no seu elenco curricular as disciplinas de estratégia e/ou gestão estratégica. A escolha das universidades públicas portuguesas deveu-se ao fato de estas representarem cerca de 60% do total de alunos do Ensino Superior em Portugal (PORTELA et al, 2008). Todas as 13 universidades foram convidadas a participar. Destas, 5 universidades manifestaram interesse: Beira Interior, Coimbra, Évora, Minho e Porto. Os questionários impressos foram enviados para estas universidades, sendo posteriormente aplicados em sala de aula e devolvidos preenchidos aos investigadores.

Quanto à escolha deste público-alvo, deveu-se ao fato de estarem concluindo a sua licenciatura e em poucos meses serem os mais novos gestores no mercado português. Isto significa que serão os profissionais em gestão com os conhecimentos mais atualizados a respeito dos temas que envolvem a gestão das organizações, entre eles a estratégia e a gestão estratégica. A amostra escolhida foram os alunos presentes nas salas de aula nos dias da aplicação das pesquisas e que obrigatoriamente tivessem sido aprovados na disciplina em questão. Este tipo de amostra configura-se como não probabilística, intencional, por julgamento (HAIR JR. et al, 2003). Cabe destacar que os resultados aqui apresentados representam somente parte dos estudantes de gestão em Portugal. Para representar todos os alunos de gestão portugueses, torna-se necessária a aplicação da mesma pesquisa nas restantes universidades.

Para a coleta dos dados, utilizou-se um questionário com seis perguntas abertas, que objetivou identificar as percepções dos entrevistados a respeito das próprias definições de estratégia e gestão estratégica. Este questionário foi resultado da adaptação do instrumento de coleta de dados utilizado por Shanahan e Gerber (2004). O questionário final foi composto da seguinte maneira:

1. Tomando por base sua experiência pessoal, o que significa estratégia para você?

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

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

A coleta de dados foi realizada no período entre Abril e Junho de 2009. Após a aplicação dos instrumentos de pesquisa, estes, devidamente preenchidos, foram devolvidos aos investigadores, que realizaram uma avaliação inicial dos questionários:

- Universidade da Beira Interior: 42 questionários preenchidos, sendo 38 considerados válidos;
- Universidade de Coimbra: dos 29 questionários preenchidos, 28 foram válidos;
- Universidade de Évora: devolveu 25 questionários, todos válidos;
- Universidade do Minho: dos 48 questionários preenchidos, 33 foram considerados válidos;
- Universidade do Porto: devolveu 22 questionários, todos válidos.

Em resumo, foram preenchidos 166 questionários, sendo 146 considerados válidos e que fizeram parte das análises. O passo seguinte foi transferir os dados coletados para o software de análise.

Com todas as respostas em formato digital, para a análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo, que objetivou encontrar as definições de estratégia e gestão estratégica por intermédio de codificação (DENSCOMBE, 2003), contando com o auxílio do software Atlas/ti (MUHR, 1995). Este tipo de análise procura regularidades e variabilidades baseadas em repetições de observações ou afirmações. É a busca da quantificação de dados qualitativos (DENSCOMBE, 2003). No caso em questão, os códigos foram estabelecidos inicialmente pelas palavras mais presentes nas definições de estratégia e gestão estratégica, bem como dos tipos de estratégia e gestão estratégica citados pelos alunos. Tendo sido os dados inseridos no software Atlas/ti, os códigos também foram inseridos no sistema. Este agrupou as falas dos entrevistados em regularidades e similaridades conforme a codificação estabelecida. Desta forma foi possível realizar a análise de todas as entrevistas de modo conjunto, emergindo-se um *ranking* de códigos presentes nos dados coletados junto aos respondentes (dos mais presentes aos menos presentes).

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

---

O início do questionário pedia somente duas informações pessoais dos entrevistados: idade e gênero. Quanto à idade dos respondentes, variou de 20 a 54 anos, com média em 22,2 anos, sendo que cerca de 74% dos entrevistados têm menos de 24 anos. Isto significa que a maioria dos futuros gestores que entrarão no mercado têm pouca ou nenhuma experiência profissional e contarão basicamente com os conhecimentos adquiridos na universidade. Este aspecto justifica a importância desta pesquisa, pois perceber a relação que os estudantes fazem da teoria aprendida com a prática que irão realizar auxilia as IES a ajustarem seus cursos de ensino superior às necessidades do mercado. No que se refere ao gênero, a pesquisa envolveu 81 homens e 65 mulheres, não se encontrando

diferenças significativas nas respostas de ambos os gêneros.

Considerando as respostas ao questionário, um comentário mostra-se relevante antes da apresentação dos dados analisados. Assim, nas duas primeiras questões, que correspondiam ao conceito de estratégia, grande parte dos respondentes detalharam bem suas respostas, preenchendo completamente os espaços destinados a cada questão. Isto possibilitou uma análise mais aprofundada sobre o entendimento do conceito de estratégia na visão dos alunos em gestão. Já nas questões que tratavam dos tipos de estratégia (questões 3 e 4) e do conceito e tipos de gestão estratégica (questões 5 e 6), os mesmos respondentes foram demasiado genéricos e objetivos nas suas respostas, o que não permitiu uma análise tão aprofundada quanto a análise do conceito de estratégia.

As duas primeiras questões do questionário tratavam do entendimento pessoal de cada respondente a respeito do tema estratégia. Quanto à análise dos dados das questões 1 e 2, o raciocínio foi o seguinte: primeiro reuniram-se todas as respostas em um texto único; em seguida, considerando que o código escolhido foi “estratégia”, buscaram-se as definições que os alunos atribuíram à estratégia, sendo que vários alunos deram mais de uma definição de estratégia, o que enriqueceu as respostas; após identificar todas as definições, fez-se o agrupamento delas, pois muitas definições apresentavam o mesmo significado, porém com palavras diferentes; tendo-se, assim, obtido as definições atribuídas pelos alunos (12 ao total), comparou-se cada definição com os conceitos encontrados na literatura (quadro 1), chegando-se desta forma aos resultados descritos na sequência, em que cada definição atribuída pelos alunos foi relacionada aos conceitos apresentados no quadro 1; ao final das análises individualizadas das 12 definições encontradas, fez-se a fusão destas definições em uma definição única, estabelecida de modo coletivo (como orienta a fenomenografia), que

resultou em um conceito amplo compreendido pelo conjunto de alunos investigados.

Primeiramente constatou-se que nenhum entrevistado citou a estratégia fora do campo da gestão. Não foram feitas referências a respeito de estratégias militares, políticas, entre outras. Isto demonstra que o tema analisado está, atualmente, inserido no campo da gestão, pelo menos para os futuros gestores das organizações que atuam no mercado.

Segundo os respondentes, a estratégia assume diversas conotações:

1. [...] “Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa” [...]. (110 respostas semelhantes).

Esta definição de estratégia foi a mais presente nas respostas coletadas. Um dos motivos é que muitos autores tratam a estratégia desta forma (VON NEUMANN; MORGENSTERN, 1947; CHANDLER, 1962; CANNON, 1968; LEARNED; CHRISTENSEN; ANDREWS; GUTH, 1969; NEWMANN; LOGAN, 1971; SCHENDEL; HATTEN, 1972; UYTERHOEVEN; ACKERMAN; ROSENBLUN, 1973; PAINE; NAUMES, 1975; GLUECK, 1976; McNICHOLS, 1977; STEINER; MINER, 1977; ANSOFF; McDONELL, 1990; ANDREWS, 1991; MINTZBERG; QUINN, 1991; THOMPSON Jr.; STRICKLAND III, 1995). Apresenta-se como uma definição mais completa e que envolve a organização como um todo. Ter esta visão de estratégia permite ao gestor seguir um caminho lógico no desenvolvimento estratégico da empresa, pois planeja, estabelece diretrizes e políticas, e estimula práticas voltadas ao atingimento dos objetivos da organização. O que falta nesta definição é a relação com o ambiente externo, pois se reduz a estratégia somente ao interior das empresas.

2. [...] “Estratégia é o modo de como a empresa deve estar no mercado e se relacionar com seu ambiente externo.” [...]. (57 citações).

Em outras palavras, é orientação da empresa para o mercado no sentido de competir e sobreviver, baseada em um planejamento prévio. Foi a segunda resposta mais comum, também devido a diversos autores referenciarem o ambiente externo da organização como fundamental para o desenvolvimento estratégico de uma empresa (DRUCKER, 1954; ANSOFF, 1965; SCHENDEL; HATTEN, 1972; McCARTHY; MINICHELLO; CURRAN, 1975; ANSOFF, 1979; MINTZBERG, 1979; SCHENDEL; HOFER, 1979; BRACKER, 1980; HAMBRICK, 1980; PORTER, 1981; HENDERSON, 1989; ANSOFF; McDONELL, 1990; HENDERSON, 1991; PORTER, 1996; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998). É fato que uma empresa está ligada ao seu ambiente externo e toda a ação estratégica de uma organização deve considerar os aspectos ligados ao meio envolvente onde está inserida. Desta forma, é importante constatar que boa parte dos novos gestores estão conscientes de que uma empresa deve ser orientada para o mercado onde atua.

3. [...] “Estratégia é responsabilidade da alta gestão da empresa e fruto de suas decisões.” [...]. (33 casos).

De acordo com a resposta dos entrevistados, a relação da estratégia com a alta gestão também não é tão citada pelos autores. A relação alta gestão e estratégia é referida por Mintzberg (1967), Mintzberg e McHugh (1985), Miller e Dess (1996) e Wright, Kroll e Parnell (1997). Cabe destacar que um ponto comum nos estudos de estratégia é que este assunto é tradicionalmente tratado pelos gestores que comandam a organização, apesar de pouco explícita esta relação na maioria dos conceitos existentes.

4. [...] “Estratégia é ter objetivos de médio e longo prazos.” [...]. (32 respostas).

Os respondentes afirmaram que a estratégia está ligada a objetivos da empresa para médio e longo prazos, semelhante ao que se vê na literatura, em

que as definições de estratégia citam de modo pouco frequente a relação delas com os objetivos de médio e longo prazos (CHANDLER, 1962; ACKOFF, 1974; ANSOFF; McDONELL, 1990). Neste sentido, percebe-se que a escola clássica e seus seguidores (WHITTINGTON, 1993) é quem prescreve a necessidade de se planejar estrategicamente a médio e longo prazos.

5. [...] “Estratégia é uma orientação para estruturar a empresa.” [...]. (30 citações).

Citada por Drucker (1954), Michel (1976), Bracker (1980), Fahey (1989) e Ansoff e McDonell (1990), definir a estratégia como orientadora da estrutura organizacional mostra que os recursos e capacidades da empresa são determinados conforme a opção estratégica da empresa (BARNEY, 1991), não muito lembrado pelos respondentes. Porém, com as respostas anteriores, pode-se considerar que a questão específica de estrutura necessária para a empresa atingir seus objetivos está inserida nas decisões da alta gestão e no planejamento das estratégias, termos mais citados pelos entrevistados.

6. [...] “Estratégia é um meio da empresa atingir o sucesso.” [...]. (citada 19 vezes).

A estratégia como o caminho para o sucesso da organização foi anteriormente citada por Porter (1985), Wright, Kroll e Parnell (1997) e Barney (2001). Este tipo de definição entende que o sucesso da uma empresa fundamenta-se no fato de ter uma estratégia eficaz e que, seguindo-a (com ações e práticas), a organização atingirá seus objetivos.

7. [...] “Estratégia é a visão e missão da empresa.” [...]. (18 respostas).

Proveniente também da escola do planejamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998), a missão e a visão da empresa são lembradas por Newman e Logan (1971), por Steiner e Miner (1977) e por Wright, Kroll e Parnell (1997). Este tipo de resposta dos novos gestores mostra uma certa dificuldade de traduzir

a estratégia para a realidade organizacional.

8. [...] “Estratégia é uma indicação de que rumo a empresa deve seguir.” [...]. (citada por 15 respondentes).

Esta resposta é como uma simplificação das demais. Rumo a seguir remete-se a objetivos de médio e longo prazos, a responsabilidade e decisões da alta gestão, a missão e a visão da organização, levando ao planejamento, políticas e práticas a realizar. Esta definição mais reducionista já foi apresentada por Rumelt, Schendel e Teece (1994).

9. [...] “Estratégia depende das vantagens competitivas da empresa.” [...]. (15 citações).

A identificação das vantagens competitivas de uma organização está presente nas definições de estratégia de Ansoff (1965), Cannon (1968), Newman e Logan (1971) e Henderson (1989, 1991). Considerando que a competitividade da empresa está baseada em suas vantagens sobre os concorrentes, deve-se considerar que são estas vantagens que influenciam a escolha de uma determinada estratégia, portanto o primeiro passo na escolha da estratégia é a identificação das vantagens competitivas da empresa, algo que alguns dos respondentes destacaram.

10. [...] “Estratégia baseia-se na coleta e análise das informações da empresa e seus *stakeholders*.” [...]. (13 respostas).

A decisão de qual estratégia seguir depende da coleta e análise das informações organizacionais (e seu ambiente externo). Esta análise é realizada pela alta gestão das organizações, ou seja, é uma definição que complementa o fato de que a estratégia está ligada aos indivíduos que dirigem as empresas (MINTZBERG; QUINN, 1991).

11. [...] “Estratégia envolve toda a empresa.” [...]. (5 respostas).

Pouco presente nas definições de estratégia encontradas na literatura, o envolvimento de toda a organização na estratégia da empresa foi anteriormente citada por Ackoff (1974), Glueck (1976) e Mintzberg e Quinn (1991).

Apesar de não ser muito referida pelos autores que conceituam a estratégia, percebe-se que esta aumenta suas probabilidades de sucesso quando todos os integrantes da empresa estão devidamente envolvidos com a estratégia escolhida. Este fato foi lembrado por somente 5 respondentes.

12. [...] “Estratégia é uma forma de conquistar clientes..” [...]. (2 citações).

Assunto praticamente esquecido pelos respondentes e pela literatura, a conquista de clientes como um resultado da estratégia organizacional é citada por Fahey (1989). É preciso visualizar que um dos principais objetivos do desenvolvimento de estratégias em uma organização é a conquista e manutenção de clientes, que gerarão os faturamentos necessários para que a empresa atinja seus resultados financeiros, além de cumprir sua missão e visão. Percebe-se neste caso que a conquista e manutenção de clientes está muito ligada aos departamentos de marketing das empresas, sendo muitas vezes esquecido pelas demais áreas. Uma orientação para o mercado deve significar para todos os envolvidos uma orientação para os clientes da organização.

Em resumo, estes doze entendimentos de estratégia por parte dos novos gestores do mercado conduzem a uma visão do que é estratégia para estes gestores. Seguindo os preceitos da fenomenografia (visão coletiva do fenômeno), somou-se o conjunto de visões a respeito do tema. Assim, o termo estratégia foi definido como:

[...] “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.” [...]

Na sequência do questionário, solicitou-se a indicação de exemplos de estratégias. Comparando-se os resultados obtidos com a literatura, constatou-se que as estratégias competitivas genéricas de Porter (1980), enfoque, diferenciação e custo, e as estratégias de diversificação, internacionalização e integração vertical se destacaram, sendo citadas pela grande maioria dos respondentes. Porém, quando se pediu para traduzir estas estratégias em exemplos reais (pelo menos três), boa parte dos respondentes deixou esta questão em branco. Outros citaram:

[...] “Melhorar a qualidade dos produtos/serviços, planejar a localização da empresa, inovar em produtos, usar adequadamente os recursos disponíveis, conhecer e se adequar ao mercado onde a empresa está inserida, informar as estratégias para os colaboradores, desenvolver a motivação e o envolvimento dos colaboradores, fazer marketing, melhorar as tecnologias da empresa, reforçar a marca dos produtos, focar o atendimento a clientes, desenvolver planos de ação, construir uma boa imagem no mercado, ampliar o raio de atuação da empresa, prospectar novos mercados, investir em formação dos colaboradores, investir em tecnologias da informação, formar alianças estratégicas e cooperação, focar em e-commerce, contratar gestores competentes, realizar pesquisas de mercado.” [...]

Percebeu-se nas respostas dos entrevistados certa dificuldade em traduzir as abordagens teóricas aprendidas no curso para a realidade das empresas. Provavelmente este fato deve-se a pouca ou nenhuma experiência profissional dos alunos que responderam a pesquisa, sendo um indicador importante para a instituição e os docentes dos cursos, bem como para outras IES e docentes que oferecem cursos de gestão. O aluno está completando seu curso com uma boa definição de um conceito importante (estratégia),

porém tem dificuldade de operacionalizá-lo nas organizações.

A última parte do questionário tratava da gestão estratégica, sua definição e exemplos. Seguindo o mesmo raciocínio da análise do conceito de estratégia (união das respostas, separação das definições, e comparação com a literatura existente, apresentada no tópico 4), obtiveram-se os resultados pretendidos. Quanto à definição do termo, a maior parte das citações ficou dividida entre duas ocorrências:

- (1) a organização de políticas e planos de ação para traduzir a estratégia da empresa;
- (2) a aplicação e concretização do planejamento estratégico.

Tanto a primeira quanto a segunda definições são semelhantes e aproximam-se da abrangente definição de Wright, Kroll e Parnell (1997), além de corresponder a realidade organizacional. Ou seja, a gestão estratégica é o meio de condução da estratégia definida pela alta gestão para a realidade do dia-a-dia da empresa.

Outras definições citadas pelos respondentes convergem para as definições citadas:

[...] “Estabelece objetivos comuns a todos os participantes da organização; controle da estratégia; orientação estratégica da empresa; obtenção de vantagens competitivas; gestão dos ambientes interno e externo das organizações; gestão dos recursos, objetivos e práticas da empresa.” [...]

Um ponto a destacar é que vários entrevistados confundiram estratégia com gestão estratégica. Foram 37 respostas nas quais os entrevistados demonstraram dificuldades em diferenciar os conceitos de estratégia e gestão estratégica. Desta forma, é possível inferir que parte dos futuros gestores do mercado, mesmo já tendo estudado estratégia e gestão estratégica, não sabem diferenciar um conceito do outro, e este deve ser um motivo de reflexão entre os docentes que ensinam tais conceitos.

No que toca a exemplos de atividades de



gestão estratégica, percebeu-se mais uma vez a dificuldade de se traduzir a definição em situações reais. Os exemplos citados foram:

[...] “Formalização da estratégia da empresa; gestão da expansão e internacionalização da empresa; atendimento das necessidades do mercado local; escolha de um mercado a atuar; adaptação da organização ao ambiente onde está inserida; análise interna (recursos e capacidades); identificação de vantagens competitivas; gestão de preços e mix de produtos; gestão da qualidade, da inovação e dos recursos humanos da empresa; realização e gestão de parcerias e cooperação entre organizações.” [...]

Foram poucos os exemplos citados pelos alunos, pois muitos deles definiram a gestão estratégica, mas não ofereceram exemplos. Mais uma vez percebe-se que os alunos têm dificuldade de operacionalizar suas definições teóricas para a realidade organizacional.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista que as temáticas estratégia e gestão estratégica são relevantes para as organizações da atualidade (BHALLA et al, 2009), reveste-se de importância para a gestão do conhecimento organizacional identificar o que os futuros gestores entendem a respeito destes assuntos. Com o intuito de revelar o entendimento dos estudantes dos cursos de gestão quanto ao significado para eles dos conceitos de estratégia e gestão estratégica, principal objetivo deste estudo, concluiu-se que existe o entendimento do que seja cada um dos temas, apesar de se constatar que estes futuros gestores possuem alguma dificuldade de traduzir estes conceitos para a realidade das organizações, o que pode implicar em dificuldades no planejamento e gestão de estratégias nas empresas nas quais venham a trabalhar.

Percebeu-se também que não há um conceito de estratégia que seja predominante nas respostas dos estudantes, como também confirma a literatura referente à estratégia no meio organizacional

(DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007). Ao contrário, o que se constatou foi que o entendimento de estratégia é um misto dos conceitos oferecidos pelos vários autores que tratam do tema (quadro 1). Quanto à gestão estratégica, a definição encontrada foi bastante próxima ao conceito de Wright, Kroll e Parnell (1997), sendo este um dos objetivos específicos deste trabalho.

Observou-se que a maioria dos entrevistados entende a estratégia como o estabelecimento de políticas, diretrizes, práticas e planos de ação na empresa a partir de um objetivo comum e o relacionamento da organização com seu ambiente externo, semelhante ao apresentado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) em seu livro sobre as diversas formas de compreensão da estratégia. Observando-se o conceito geral de estratégia (soma das visões dos alunos), percebe-se que o caminho seguido para definir estratégia partiu da coleta e análise de informações da empresa e da identificação prévia das vantagens competitivas da empresa, passando pelas decisões da alta gestão (macro-objetivos, rumo a seguir, missão e visão, estruturas, mobilização de todos os colaboradores), que geram as ações internas na empresa para viabilizar a estratégia escolhida. Estas ações internas refletem-se no ambiente externo onde está inserida a organização. A maioria dos respondentes chegou até esta parte. Outros tiveram uma visão mais abrangente e viram na estratégia a possibilidade de conquistar e manter clientes, resultando em sucesso da organização. Este conceito amplo explica a definição de estratégia na visão de boa parte dos mais novos gestores do mercado, e foi outro dos objetivos específicos desta pesquisa.

Também se observou certa confusão do que seja gestão estratégica. Identificou-se, em diversos casos, uma mistura entre as definições dos termos estratégia e gestão estratégica. Apesar desta constatação, concluiu-se que a definição de gestão estratégica apresentada pelos alunos que conseguiram diferenciar os dois termos se aproxima do que é apresentado na literatura (STEAD; STEAD, 2008). Apesar de serem

termos que podem gerar alguma confusão, a maioria dos entrevistados soube diferenciar a estratégia de sua gestão.

Em termos de limitações, é importante destacar que se trata de um estudo de caráter qualitativo, com uma amostra não representativa estatisticamente. Portanto, os resultados contribuem para as realidades das universidades pesquisadas, mas não podem ser generalizados. Recomenda-se então, em estudos futuros, a replicação da pesquisa aqui apresentada nas demais universidades e politécnicos de Portugal, e a confirmação dos fatores que compõem a definição de estratégia na visão dos futuros gestores do mercado. Quanto à temática gestão estratégica, mais estudos podem refinar o conceito atual.

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

## REFERÊNCIAS

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

AKERLIND, G. S. Principles and practice in phenomenographic research. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON CURRENT ISSUES IN PHENOMENOGRAPHY, 1, 2002, Camberra/Austrália. *Anais...* Camberra, ISCIIP, 2002.

\_\_\_\_\_. Variation and commonality in phenomenographic research methods, *Higher Education Research & Development*, v. 24, iss. 4, p. 321-334, 2005.

\_\_\_\_\_. A phenomenographic approach to developing academics' understanding of the nature of teaching and learning, *Teaching in Higher Education*, v. 13, iss. 6, p. 633-644, 2008.

ANDRETTA, S. Phenomenography: a conceptual framework for information literacy education, *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, v. 59, iss.2, p. 152-168, 2007.

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.

\_\_\_\_\_; MCDONNELL, E. *Implanting strategic management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.

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

\_\_\_\_\_; McCOSKER, H.; GERBER, R. Phenomenography: a qualitative research approach for exploring understanding in health care, *Qualitative Health Research*, v. 9, iss. 1, Mar., p. 212-226, 1999.

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

\_\_\_\_\_. 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.

BERGLUND, A.; ECKERDAL, A.; PEARS, A.; EAST, P.; KINNUNEN, P.; MALMI, L.; MCCARTNEY, R.; MOSTRÖM, J.; MURPHY, L.; RATCLIFFE, M.; SCHULTE, C.; SIMON,

- B.; STAMOULI, I.; THOMAS, L. Learning computer science: perceptions, actions and roles, *European Journal of Engineering Education*, v. 34, iss.4, p. 327-338, 2009.
- BHALLA, A.; LAMPEL, J.; HENDERSON, S.; WATKINS, D. Exploring alternative strategic management paradigms in high-growth ethnic and non-ethnic family firms, *Small Business Economics*, v. 32, iss. 1, jan., p. 77-94, 2009.
- BOWMAN E. H.; SINGH H.; THOMAS H. The domain of strategic management: history and evolution. In: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. (org.). *Handbook of Strategy and Management*. Londres: Sage, p. 31-51, 2002.
- BOYD B. K.; FINKELSTEIN S.; GOVE S. How advanced is the strategy paradigm? The role of particularism and universalism in shaping research outcomes, *Strategic Management Journal*, v. 26, iss.9, p. 841-854, 2005.
- BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept, *The Academy of Management Review*, v. 5, iss. 2, abr., p. 219-224, 1980.
- BRADBEER, J.; HEALEY, M.; KNEALE, P. Undergraduate geographers' understandings of geography, learning and teaching: a phenomenographic study, *Journal of Geography in Higher Education*, v. 28, iss. 1, p. 17-34, 2004.
- CANNON, J. T. *Business strategy and policy*. New York: Harcourt, Brace e World, 1968.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- DALL'ALBA, G.; WALSH, E.; BOWDEN, J.; MARTIN, E.; MARTON, F.; MASTERS, G.; RAMSDEN, P.; STEPHANOU, A. Assessing understanding: a phenomenographic approach, *Research in Science Education*, v. 19, iss. 1, p. 57-66, 1989.
- DENSCOMBE, M. *The good research guide: for small-scale social research projects*, 2 ed., Philadelphia: McGraw-Hill Education, 2003.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. *Strategic management*. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2007.
- DRUCKER, P. *The practice of management*. New York: Harper e Brothers, 1954.
- FAHEY, L. *The strategic planning management reader*. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall, 1989.
- GHEMAWAT, P. *Strategy and the business landscape: core concepts*. 2 ed. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall, 2005.
- GLUECK, W. *Business policy, strategy formation, and management action*. 2 ed. New York: MacGraw-Hill, 1976.
- GRANT, R. M. Corporate strategy: managing scope and strategy content. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (org.). *Handbook of Strategy and Management*. Londres: Sage, p. 72-97, 2002.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Essentials of business research methods*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.
- HALLETT, F. The postgraduate student experience of study support: a phenomenographic analysis, *Studies in Higher Education*, v. 35, iss. 2, p. 225-238, 2010.
- HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research, *Academy of Management Review*, v. 5, iss. 4, p. 567-575, 1980.
- HENDERSON, B. D. The origin of strategy, *Harvard Business Review*, v. 67, iss. 1, nov./dez., 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.
- LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN, R. C.; ANDREWS, K. R.; GUTH, W. D. *Business*

- policy: text and cases*. Homewood/Illinois: Irwin, 1969.
- MARTON, F. Phenomenography: Describing conceptions of the world around us, *Instructional Science*, v. 10, iss. 1, p. 177-200, 1981.
- McCARTHY, D. J.; MINICHELLO, R. J.; CURRAN, J. R. *Business policy and strategy: concepts and readings*. Homewood/Illinois: Irwin, 1975.
- McNICHOLS, T. J. *Policy making and executive action*. 5 ed. New York, McGraw-Hill, 1977.
- 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.
- MILLER, D.; DESS, G. *Strategic management*. 2 ed. New York: McGraw Hill, 1996.
- MINTZBERG, H. The science of strategy-making, *Industrial Management Review*, v. 8, iss. 2, primavera, p. 71-81, 1967.
- \_\_\_\_\_. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- \_\_\_\_\_. The strategy concept I: five P's for strategy", *California Management Review*: Fall, p. 11-24, 1987.
- \_\_\_\_\_; McHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy, *Administrative Science Quarterly*, v. 30, iss 1, pp. 160-197, 1985.
- \_\_\_\_\_; QUINN, J. B. *The strategy process: concepts, contexts and cases*. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.
- \_\_\_\_\_; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press, 1998.
- MOORE, M. H. Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 29, iss. 1, p. 183-204, 2000.
- MUHR, T. Atlas/ti, release 1". In: WEITZMAN, E. A.; MILES, M. B. (org.) *Computer programs for qualitative data analysis*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc., p. 217-229, 1995.
- 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.
- PAINE, F.; NAUMES, W. *Strategy and policy formation: an integrative approach*. Philadelphia: Saunders, 1974.
- PARTINGTON, D.; YOUNG, M.; PELLEGRINELLI, S. Understanding program management competence: a phenomenographic study. In: ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL MEETING (best paper), 2003, Anaheim/California. *Anais... Anaheim*, 2003.
- PORTELA, M.; AREAL, N.; SÁ, C.; ALEXANDRE, F.; CEREJEIRA, J.; CARVALHO, A.; RODRIGUES, A. Evaluating student allocation in the Portuguese public higher education system, *Higher Education*, v. 56, iss. 1, p. 185-203, 2008.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- \_\_\_\_\_. The contributions of industrial organization to strategic management, *Academy of Management Review*, v. 6, iss.1, p. 609-620, 1981.
- \_\_\_\_\_. *Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance*. New York: Free Press, 1985.
- \_\_\_\_\_. What is strategy?, *Harvard Business*