

**FACULDADE DOCTUM DE ADMINISTRAÇÃO DA SERRA**

**MARTA MARTINS DA SILVA MATIAS**

**CONCEITOS DE ESTRATÉGIA: A VISÃO DOS GESTORES  
ORGANIZACIONAIS**

**SERRA**

**2017**

**MARTA MARTINS DA SILVA MATIAS**

**CONCEITOS DE ESTRATÉGIA: A VISÃO DOS GESTORES  
ORGANIZACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
submetido à Faculdade Doctum de  
Administração da Serra como requisito  
parcial para obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

**SERRA**

**2017**

**MARTA MARTINS DA SILVA MATIAS**

**CONCEITOS DE ESTRATÉGIA: A VISÃO DOS GESTORES  
ORGANIZACIONAIS**

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum de Administração da Serra como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof<sup>o</sup>. Alexander de Castro Soares**  
**(Faculdade Doctum de Administração da Serra)**

---

**Prof<sup>o</sup>. Nome Participante da Banca**  
**(Faculdade Doctum de Administração da Serra)**

---

**Prof<sup>o</sup>. Nome Participante da Banca**  
**(Faculdade Doctum de Administração da Serra)**

# CONCEITOS DE ESTRATÉGIA: A VISÃO DOS GESTORES ORGANIZACIONAIS<sup>1</sup>

MATIAS, Marta Martins da Silva<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo objetiva identificar quais conceitos, acerca do termo estratégia, são aplicados na prática administrativa e na gestão estratégica pelos gestores organizacionais, de modo a demonstrar um alinhamento entre os conceitos ensinados nas instituições acadêmicas com os conceitos efetivamente praticados na vivência organizacional. Metodologicamente, a fim de alcançar tal objetivo, realizou-se coleta de dados com profissionais que estão atuando em empresas de Engenharia no município de Serra. Utilizou-se, como instrumento de coleta de dados, um questionário estruturado, em formato eletrônico, tendo como baseo estudo realizado por Bragança, Mainardes e Laurett (2015). Assim, buscou-se extrair a percepção desses profissionais e a definição que eles possuem sobre estratégia organizacional. Os resultados demonstraram que a maioria dos gestores é conhecedor e concorda totalmente com os conceitos relativos à estratégia, sobretudo no que relaciona esse termo aos planos, políticas, ao engajamento funcional e ao mercado externo, à responsabilidade dos gestores e suas decisões, e, por fim, aos objetivos e rumos a serem seguidos. A maioria não concorda totalmente ou discorda apenas no que relaciona a estratégia à visão e missão e a vantagens competitivas. Embora se constatou, em linhas gerais, o alinhamento entre o que é ensinado na teoria com a vivência prática, faz-se necessário desenvolver novos estudos, tal como identificar o perfil profissional dos gestores e os principais desafios enfrentados no contexto empresarial, como também estudo dos currículos e a forma como os conceitos têm sido trabalhados ao longo da formação acadêmica dos profissionais, tanto da Administração como de áreas correlatas.

**Palavras-chave:** Estratégia; Gestão Estratégica; Conceitos de estratégia.

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de estratégia é tratado com grande frequência na literatura e possui diferentes interpretações, sendo que não existe um conceito único ou um modelo a

---

<sup>1</sup> O presente texto corresponde ao Trabalho de Conclusão de Curso de Marta Martins da Silva Matias, e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

<sup>2</sup> Aluna do curso de Administração da Faculdade Doctum de Administração da Serra turma 2017/1. Email: martamsmatias@gmail.com.

seguir (MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2011). Embora tenha se originado na área militar, com o passar dos anos tornou-se parte importante do mundo dos negócios e também do meio acadêmico (ALMEIDA, 2000). A busca pelo significado do termo estratégia resulta em mais de uma resposta, sendo duas delas: combinação engenhosa para conseguir um fim, e ciência das operações militares (MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2011). Quanto à origem, segundo esses mesmos autores, tal palavra advém de *Strategos*, termo grego que significa a arte do general ou um general no comando de um exército. Proferem que essa significação foi atribuída antes da palavra passar a ser utilizada em outros campos de conhecimento, permeando várias fases e contextos semânticos, de um instrumento de vitória na guerra ou uma forma de vencer o oponente para o campo do relacionamento humano, evoluindo até ser inserida no contexto administrativo, relacionada à prática da gestão (MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2011).

O fato da palavra estratégia ser muito utilizada pela literatura de Administração, o que proporcionou um número muito grande de conceitos para esse termo, não quer dizer que, na prática esse conceito tenha sido empregado. Portanto, questiona-se como os gestores ou administradores das organizações modernas têm encarado esse termo no cotidiano empresarial.

Esse problema ou lacuna de pesquisa fora identificado e, ao mesmo tempo, sugerido como recomendação em estudos já publicados na literatura. Portanto,

[...] 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 (BRAGANÇA; MAINARDES; LAURETT, 2015, p. 88, grifo nosso).

Sendo assim, este estudo objetiva identificar que definições, acerca do termo estratégia, são utilizadas no cotidiano de trabalho dos gestores nas organizações contemporâneas, de modo a demonstrar uma análise comparativa entre os conceitos ensinados nas instituições de formação profissional, com os conceitos que permeiam a vivência organizacional.

Como metodologia, utilizou-se a pesquisa descritiva, com base em levantamento bibliográfico, como também, análise da percepção de profissionais, recorrendo à

aplicação de questionários aos gestores de empresas de Engenharia, localizadas em um município, pertencente a uma região metropolitana. Em linhas gerais, o estudo pretende analisar as percepções desses sujeitos acerca da aplicabilidade da estratégia no ambiente organizacional.

## **2 A PALAVRA ESTRATÉGIA E SEU USO NA LITERATURA: CONTEXTUALIZAÇÃO**

A evolução da estratégia deu-se ao longo dos anos, sendo que entre os anos 50 e 60, do século XX, o professor e consultor russo Igor Ansoff desenvolveu uma ferramenta de análise e definição dos problemas estratégicos, chamada de Matriz de Ansoff, a qual foi utilizada para determinar oportunidades de crescimento, conforme relatado no estudo de Ansoff (1990). Nesse mesmo período, devido à necessidade de conhecer os reais motivos de falhas do planejamento empresarial, surgiu o modelo *strengths, weaknesses, opportunities and threats* (SWOT), o qual é traduzido para o português com o significado de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Sendo assim, o planejamento estratégico se apoiava em determinar oportunidades e detectar falhas (ALMEIDA, 2000).

No entendimento de Almeida (2000), na década de 1980, Ansoff e McDonnell afirmaram que a competência da administração de uma organização é determinada pela mútua interação de cinco fatores, que são:

- 1 - qualificação e mentalidade dos principais administradores;
- 2 - clima e cultura organizacional;
- 3 - estrutura de poder;
- 4 - sistemas e estrutura organizacional;
- 5 - capacidade da administração, base para o trabalho de gestão.

Portanto, evidencia-se, ainda em Almeida (2000), que a administração estratégica trata de forma organizada das mudanças, da capacidade de adaptação, organização, planejamento e até implantação das empresas.

Saraiva et al. (2011) discorrem que a partir da década de 1990, foram desenvolvidos os primeiros estudos sobre estratégia enquanto prática, tendo como referência o

artigo *Strategy as practice de Whittington*, que compreende a estratégia como uma prática social. Com base em diversos questionamentos e, tendo em vista que para explicar o ato de fazer estratégia três perguntas deveriam ser respondidas: onde, como e por quem a prática de formular estratégias seria feita, esses autores pontuaram respostas para cada uma dessas indagações.

A estratégia pode ser considerada como a força mediadora entre a organização e seu ambiente e a interpretação do ambiente é base para a própria organização da empresa, mesmo em movimentos aparentemente similares, em razão dos processos de interpretação e ressignificação, os quais são únicos para os atores estratégicos, no entanto, na prática, é possível encontrar variações. Desse modo, Gimenez, Hayashi e Grave (2007) retratam acerca do isomorfismo, buscando evidenciar teorias sobre homogeneização de processos organizacionais, em geral.

O ponto de partida dos estudos de Porter que associam Estratégia Empresarial com Economia Industrial foram apresentados em sua tese de doutorado em 1973 - *Consumer Behavior, Retail Power, and Manufacturer Strategy in Consumer Goods Industry* – sete anos antes da publicação do clássico *Competitive Strategy*, que revolucionou os estudos de Estratégia de Negócios (AZEVEDO et al., 2002).

O posicionamento estratégico de cada empresa resulta das escolhas dos objetivos e dos meios pelos quais elas pretendem alcançá-los (RIBEIRO 2011). Segundo Cochia e Silva (2004), as principais ações das empresas que se encontram no grupo de estratégia reativa apontam para o mínimo exigido pelo setor para que uma empresa sobreviva. Essas organizações geralmente reagem impulsivamente a eventos do ambiente e possuem como características principais a monitoração e respostas às exigências do ambiente e o uso de tecnologia simples para atingir os propósitos organizacionais.

Tureta e Lima (2011) identificaram que o estrategizar, em uma articulação interna da empresa, não é um processo ausente de contradições. Para esses autores, estrategizar é uma consequência de relações que mudam o tempo todo, da interpretação das práticas estratégicas por parte de cada praticante, assim como as diferentes demandas externas. Sendo assim, afirmam que as estratégias precisam ser recriadas de forma contínua para se ajustar interesses próprios com coletivos.

Gimenez (1998) descreve as quatro categorias de estratégias propostas por Miles e Snow, que são: defensiva, prospectora, analítica e reativa. Em linhas gerais, a proposta defensiva determina o estabelecimento de uma linha de produção relativamente estável; ao contrário, a proposta prospectora amplia continuamente a linha de produção; já na proposta analítica, a organização tenta manter uma linha limitada de produtividade; por sua vez, na proposta reativa, a empresa não se submete ao risco quanto à oferta de produtos e serviços inovadores, exceto quando ameaçada por concorrentes.

Os resultados alcançados no estudo de Gimenez (1998) resultaram na delimitação de categorias de estratégia competitivas que diferenciam as empresas por meio da relação estratégia/estrutura e ambiente, sendo que duas categorias mostraram-se mais contrastantes: a estratégia prospectora, a qual se caracteriza por uma grande busca de mercados e inovação de produtos e processos; e a estratégia defensiva, que enfatiza a eficiência.

Em sua dissertação, Bragança (2013) menciona que há duas escolas de estratégia: a escola do posicionamento ou *Structure-Conduct-Performance* (SCP), associada ao modelo desenvolvido por Michael Porter, e a escola *Resource-Based* (RBV), difundida por Hamel e Prahalad. Para Bragança (2013), a escola SCP considera que a vantagem competitiva resulta do posicionamento favorável no mercado. Já a escola RBV considera que a vantagem competitiva é exercida pela mobilização de recursos distintos e valiosos.

Ainda no contexto das escolas que estudam a estratégia, Furiati (2012) cita as dez escolas que Mintzberg relatou em seu livro “Safári de Estratégia”, interpretando, relatando e sistematizando-as. Já Bignetti e Paiva (2002) buscaram analisar pensamentos que predominam entre os pesquisadores de Administração Estratégica brasileiros, citando as escolas de estratégia, classificando os principais autores da área, e concluindo que não existem posições conclusivas. Bignetti e Paiva (2002) afirmam que uma das causas seria a preferência dos pesquisadores brasileiros por estudos estrangeiros e também a baixa quantidade de pesquisadores e a dedicação não exclusiva na maioria dos casos.

### **3 DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA AO LONGO DOS ANOS**

A estratégia é de suma importância para o sucesso e desenvolvimento de uma empresa, sendo que, Barnard, em 1938, conceituou estratégia pela primeira vez como tudo aquilo que importa para a eficácia da organização (MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2011).

No decorrer dos anos, muitos autores apresentaram várias definições de estratégia e sua utilização em diversos contextos da sociedade. Assim, constantemente surgem novas ideias a esse respeito, pois a estratégia não trata de algo acabado ou fixo, mas amplo e que pode ter várias definições, como Thompson Junior e Strickland III afirmaram em 1995, caracterizando esse termo como um conjunto de mudanças (BRAGANÇA; MAINARDES; LAURETT, 2015).

Semelhante a Bragança, Mainardes e Laurett (2015), Andrade et al. (2013) consideram que a estratégia determina alguns objetivos da empresa, e com os recursos necessários para alcançar tais objetivos básicos de longo prazo, mais algumas ações, a estratégia desvia as ameaças dos concorrentes e aproveita as oportunidades que surgem no mercado.

O quadro 1 mostra uma adaptação realizada no artigo de Bragança Mainardes e Laurett (2015), com base em conceitos estabelecidos por Mainardes, Ferreira e Raposo (2011), para o termo estratégia, de modo que, pelo quadro, demonstram-se, de forma sistematizada, as diversas definições para estratégia ao longo do tempo.

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
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.
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 Júnior 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.
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.

Quadro 1: As múltiplas definições de estratégias encontradas na literatura, ao longo dos tempos  
 Fonte: Bragança, Mainardes e Laurett (2015, p. 78-81).

A leitura do quadro 1 evidencia a miscelânea de conceitos relativos ao termo estratégia, sendo que as definições, de um modo geral, possuem muitos aspectos de aproximação. Tanto a literatura publicada no Brasil, quanto as publicações internacionais, de acordo com Bragança, Mainardes e Laurett (2015), apresentam diferenciados conceitos, sendo que, no Brasil, a maioria dos estudos replica as definições advindas do contexto internacional.

Bragança, Mainardes e Laurett (2015) afirmam que, mesmo tendo suas origens em tempos antigos, e sendo muito discutida na literatura, a definição de estratégia ainda é algo subjetivo, não havendo, até o momento, consenso entre os especialistas. Nesse enfoque, faz-se necessário pesquisar mais acerca das diversas concepções atribuídas à palavra estratégia, sobretudo utilizando-se de outros campos de investigação, como também outros contextos. Assim, segundo Bragança, Mainardes e Laurett (2015, p. 87), é possível desvendar que a estratégia pode assumir múltiplos significados, os quais “[...] 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 [...]”, o que evidencia a necessidade de investigar

as práticas organizacionais e o relacionamento da estratégia no cotidiano das organizações.

#### **4METODOLOGIA**

O presente artigo possui vertente quantitativa-descritiva e baseia-se no estudo realizado por Bragança, Mainardes e Laurett (2015), que buscou identificar o significado do termo estratégia pelos estudantes de graduação em Administração, realizando-se um alinhamento entre os conceitos ensinados nas instituições de ensino com os conceitos efetivamente praticados na gestão estratégica das empresas.

Uma vez que já foi percebido os conceitos e significados do termo estratégia na visão dos estudantes, temos como objetivo, neste estudo, identificar a visão dos gestores organizacionais sobre o assunto e a forma como tais conceitos são aplicados na prática por esses gestores. Para tanto, utiliza-se coleta de dados a uma população composta por 44 profissionais que estejam atuando na gestão de empresas de Engenharia de um município, a Serra, cidade localizada na região metropolitana de Vitória.

Assim, esta pesquisa caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, uma vez que foi realizado levantamento de fontes que versam sobre um assunto publicado na literatura (GIL, 2010; VERGARA, 2007), tendo como materiais analisados livros e artigos científicos. No que se refere aos procedimentos técnicos de análise, a pesquisa manifestou-se como descritiva, uma vez que investigou e descreveu a realidade de uma população específica (LAKATOS; MARCONI, 2003), qual seja, foram descritos aspectos inerentes aos 44 gestores pertencentes a empresas de Engenharia do município da Serra.

Em virtude dos vários conceitos que foram encontrados para estratégia organizacional, optou-se por utilizar o questionário já aplicado no estudo de Bragança, Mainardes e Laurett (2015), e realizar as devidas alterações para atender a proposta da presente pesquisa. Cada pergunta contendo o conceito de estratégia apresenta uma escala de 10 pontos (LIKERT), que o entrevistado precisará marcar nessa escala, considerando seu nível de concordância com o conceito apresentado. Com efeito, no intuito de avaliar as percepções dos respondentes, haja

vista tabular e apresentar os dados, de modo a permitir a análise e, por conseguinte, aferição de resultados, adotou-se o método de Estatística Descritiva.

A partir da coleta de dados, eles foram devidamente sistematizados, de modo a facilitar o processo de análise e interpretação. Esses procedimentos acerca do que foi coletado e o que será constatado como resultado de pesquisa são apresentados na seção seguinte.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Para fins de coleta de dados, o questionário enviado aos gestores das 44 empresas analisadas neste estudo, foi estruturado em duas diferentes partes: a primeira voltada à identificação do perfil dos respondentes e a segunda direcionada a verificar a percepção desses sujeitos quanto ao conceito de estratégia.

De acordo com as 44 respostas obtidas, foi possível perceber que a maioria dos gestores é do sexo masculino (61,4%), possuem idade entre 26 a 30 anos (29,5%), nível de instrução, especialistas (36,4%), graduação em um curso diferente da Administração (72,7%), exercem cargo de administrador na organização em que atuam (52,3%), e, por fim, a maioria também estudou, na formação acadêmica, alguma disciplina relacionada ao termo estratégia (70,5%).

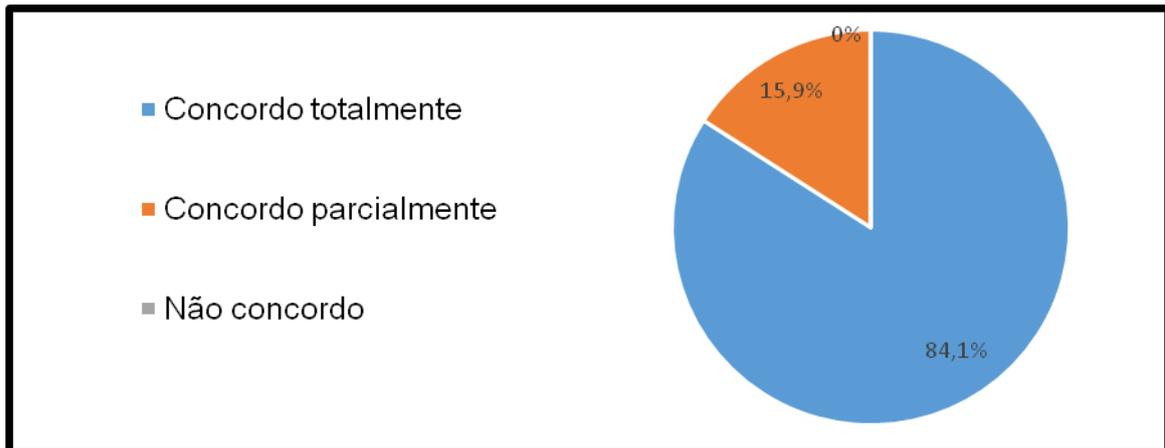
Quanto à identificação das características das empresas onde esses gestores atuam, os dados coletados demonstram que a maioria das empresas pertence ao ramo de serviços (61,4%), possui em seu quadro funcional um total entre 1 a 10 funcionários (40,9%), e, por fim, a maioria das empresas está classificada, no cadastro da Junta Comercial, como LTDA (62,8%).

Percebeu-se, de modo geral, uma amostragem diversificada, embora haja alguns pontos em comum, principalmente no que se refere ao nível de instrução dos gestores, o cargo que exercem nas organizações e o segmento de mercado que as organizações pertencem, bem como a forma como estão registradas em órgãos regulamentadores.

A análise às questões que visavam identificar a percepção dos gestores a respeito do conceito de estratégia também demonstrou pluralidade de percepções. A princípio, ao descrever estratégia como “o desenvolvimento de planos, políticas e

práticas para definição dos objetivos da empresa”, percebeu-se que esse conceito tem grande aceitação entre os profissionais analisados, uma vez que 84,1% concordam totalmente com esse posicionamento, conforme demonstrado no gráfico 1.

Gráfico 1 – Estratégia relacionada a planos, políticas e práticas para definição de objetivos organizacionais



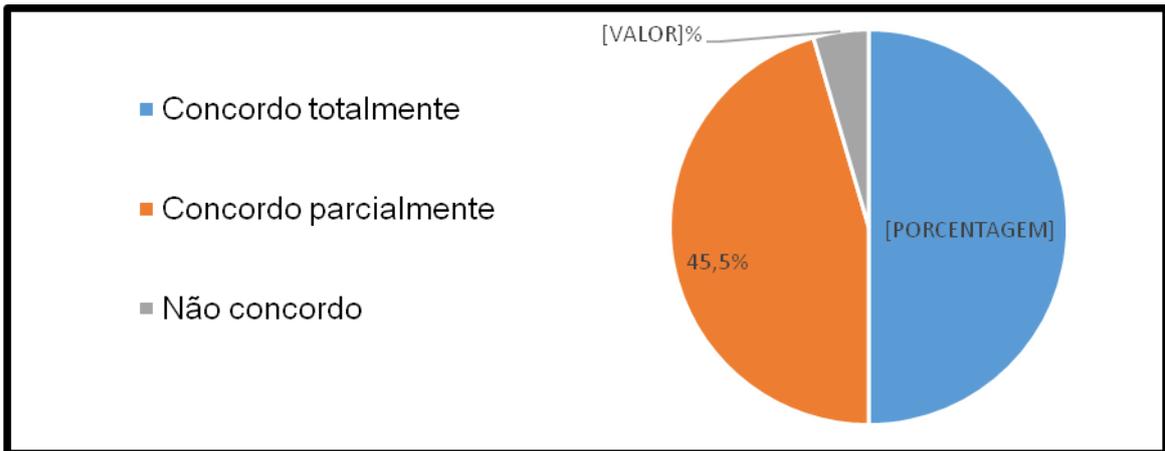
Fonte: dados da pesquisa (2017).

A análise desses dados permite reconhecer que o conceito de estratégia contempla questões relativas a planos, políticas e práticas organizacionais, na visão daqueles que estão atuando no mercado, confirmando a definição proposta por muitos teóricos da área, tal como Sertek (2011).

Para Sertek (2011), estratégia diz respeito ao estabelecimento de um plano integrado, em que contempla diversos aspectos, como as principais metas, políticas e sequência de ações a serem desenvolvidas em uma empresa. A estratégia, para Sertek (2011), tem como propósito primordial, provocar a ordem, o controle e a locação de recursos da empresa, de forma que sejam utilizados de forma utilizada, contribuindo para a obtenção de resultados favoráveis.

Ao se mencionar que a estratégia está voltada à forma com que a empresa se coloca no mercado e as relações que procura estabelecer com o ambiente externo, essa definição é corroborada pela maioria dos respondentes, os quais concordaram totalmente, totalizando a metade das respostas (50%). O restante, 45,5% concordam parcialmente e apenas 4,5% não concordam com essa definição (gráfico 2).

Gráfico 2 – Estratégia como a forma e relacionamento da empresa com o ambiente externo



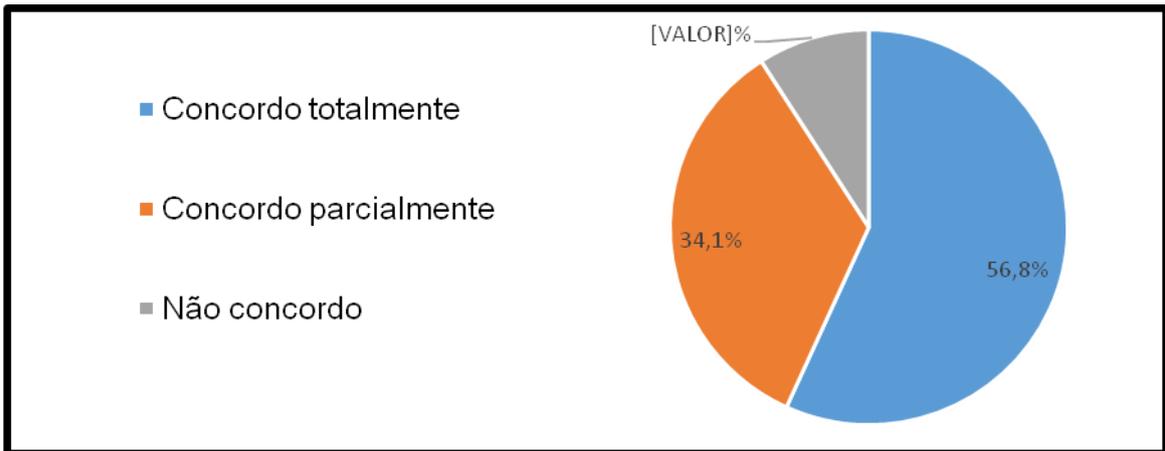
Fonte: dados da pesquisa (2017).

Conforme a maioria das respostas, constatou-se, nesse aspecto, o alinhamento entre o que discute a literatura com a percepção dos gestores que atuam no mercado de trabalho, pois estratégia é considerada como um fator decisivo no posicionamento da empresa, sendo que esse posicionamento é definido em consonância com o mercado externo em que a organização está inserida, como apontado no estudo de Andrade, Marcolina e Vuelma (2010). Nesse estudo, constatou-se que:

A estratégia é um dos fatores relevantes e em crescente difusão no atual cenário administrativo, a qual influencia decisivamente no posicionamento de mercado das organizações. Desse modo, cabe ao administrador agir de forma eficaz num cenário de competitividade global e de mudanças constantes, **internas e externas** (ANDRADE; MARCOLINA; VUELMA, 2010, p. 110, grifo nosso).

Ao apresentar para os gestores o conceito de estratégia como a responsabilidade da gestão da empresa e suas decisões, tendo em vista o desenvolvimento da organização, embora identificou-se pluralidade de percepções, a grande maioria, (56,8%), concorda com essa caracterização ao termo estratégia, seguido de 34,1% que concorda parcialmente e 9,1% que não concorda (gráfico 3).

Gráfico 3 – Estratégia considerada como responsabilidade dos gestores e suas decisões

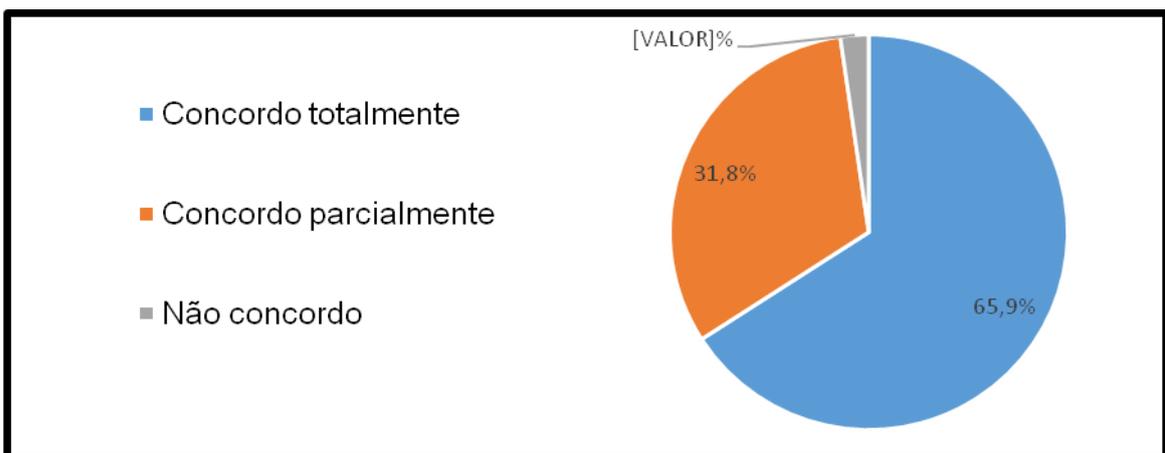


Fonte: dados da pesquisa (2017).

De acordo com os estudos de Lapenda (2012), a estratégia representa, no âmbito organizacional, a capacidade das lideranças conhecerem a realidade organizacional e propor soluções para os problemas que possam surgir. Desse modo, a estratégia viabiliza a tomada de decisões acertivas, por parte dos gestores, de modo que seja possível a consolidação das propostas e metas previamente formuladas no momento do planejamento.

A estratégia também é vista, na visão da maioria dos gestores, como a tentativa de se atingir os objetivos da organização, seja a médio ou longo prazo. Um total de 65,9% consideram essa característica como primordial na definição do termo estratégia (gráfico 4).

Gráfico 4 – Estratégia como meio para se atingir os objetivos, a médio e longo prazos



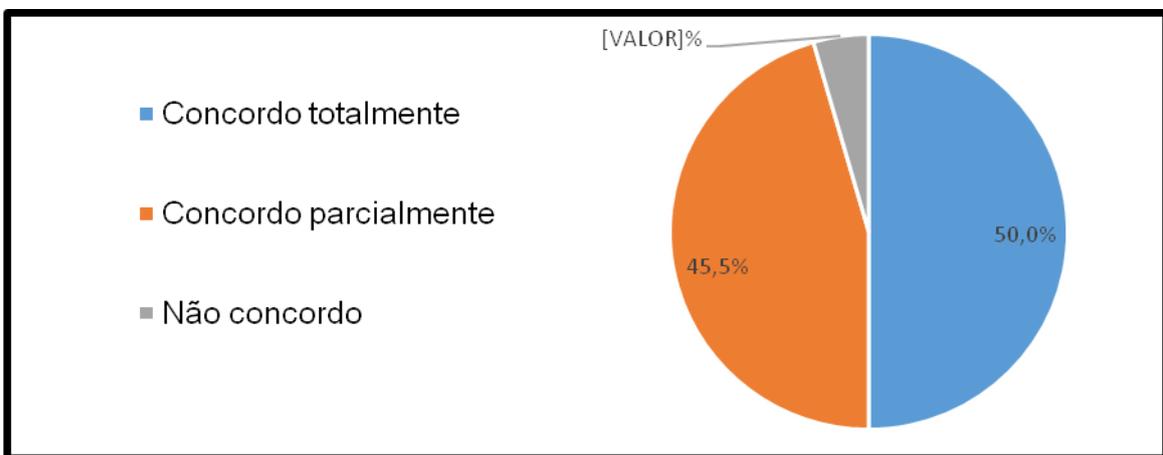
Fonte: dados da pesquisa (2017).

Corroborando com essa percepção, Born (2007) discursa que a estratégia organizacional visa a concretização dos objetivos da empresa. Assim, por meio do diagnóstico do ambiente externo e interno, é possível estabelecer o que a empresa

pretende atingir no futuro, delimitando os prazos em que tais propostas poderão ser executadas.

O conceito de estratégia como um meio para que a organização seja estruturada é bastante recorrente na literatura de Administração. Sendo assim, ao serem indagados sobre essa característica da estratégia, em viabilizar a estrutura organizacional, constatou-se que 50% concordam totalmente com essa informação, sendo que o restante, quais sejam, 45,5% e 4,5%, concordam parcialmente ou não concordam com essa definição, respectivamente (gráfico 5).

Gráfico 5 – Estratégia definida como a orientação que estrutura a empresa

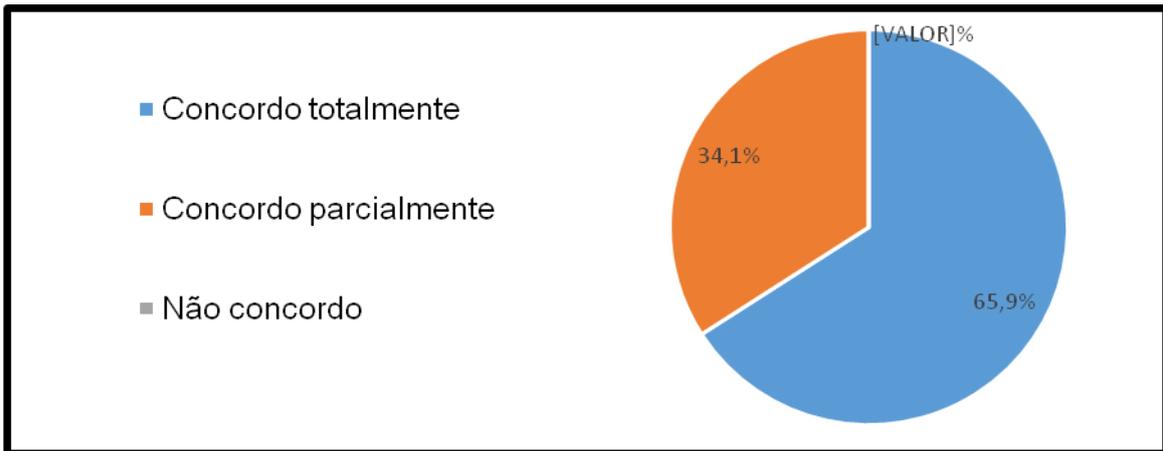


Fonte: dados da pesquisa (2017).

A esse respeito, dialogamos com o estudo de Andrade, Marcolina e Vuelma (2010), ao descrever que a estratégia funciona como um guia para as organizações, fornecendo base metodológica para solução de problemas e práticas inovativas que promovam a satisfação dos clientes. Assim, os autores discorrem sobre as funcionalidades estratégicas que a empresa deve possuir, haja vista reformular constantemente sua estrutura, como também sua concepção, objetivos e políticas.

Outro conceito elencado no questionário foi a definição de que a estratégia é “o meio da empresa atingir o sucesso”. De acordo com as 44 respostas obtidas, 65,9% mencionaram concordar totalmente com esse conceito, ao passo que 34,1% disseram concordar parcialmente e nenhum dos entrevistados discordaram dessa conceituação teórica (gráfico 6).

Gráfico 6 – Estratégia definida como o meio da empresa alcançar o sucesso



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Em linhas gerais, estratégia diz respeito ao instrumento ou ação adotada pela gestão da organização, haja vista permitir que os objetivos sejam efetivamente cumpridos, por conseguinte a empresa atinja o sucesso que se planejou, podendo, dessa forma, manter-se ativa no mercado, mesmo que esse se apresente cada dia mais competitivo e instável (CHIAVENATO, 2010). Ainda segundo esse autor, a estratégia desempenha um papel proponderante para que as inovações possam ser elaboradas, tornando a empresa capaz de se adequar às necessidades demandadas pelo mercado e fidelizar cada dia mais clientes e novos mercados consumidores.

Uma das questões apresentadas aos gestores diz respeito ao relacionamento da estratégia com a missão e a visão da empresa, relacionamento esse intensamente dicorrido na literatura. Na percepção dos gestores participantes deste estudo, constatou-se diversidade de respostas, sendo que, ao contrário dos demais conceitos apresentados, a maioria concorda parcialmente com o conceito ora apresentado (54,5%), sendo que 29,5% concordam totalmente e 15,9% mencionaram não concordar com tal conceito (gráfico 7).

Gráfico 7 – Estratégia definida como a visão e a missão da empresa

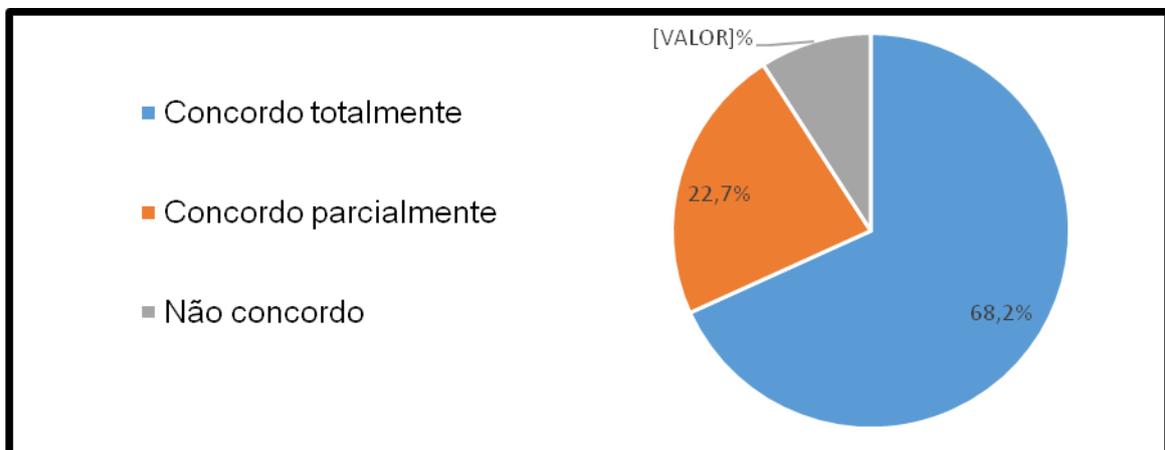


Fonte: dados da pesquisa (2017).

Trazendo a essa discussão, alguns conceitos que relacionam estratégia com visão e missão, constatamos os estudos de Chiavenato (2010) e Born (2007). Para esses teóricos, a estratégia, grosso modo, representa uma intervenção da empresa no sentido de que ela defina com mais precisão, consistência e transparência a sua missão e sua visão. Portanto, assim como também definiu Porter (1999), a estratégia não é sinônimo de missão ou de visão, ao contrário, esses três termos são completamente diversos, estando eles integralmente relacionados. Portanto, a maioria das respostas demonstra o conhecimento detalhado acerca desses três conceitos, em que estratégia é caracterizada como o ponto de partida que orienta a definição de outros delimitadores da empresa, tal como a missão e a visão.

Tomando como base a seguinte definição “Estratégia é uma indicação de que rumo a empresa deve seguir”, as respostas obtidas demonstraram que os gestores possuem essa percepção, uma vez que a maioria (68,2%) concordou totalmente acerca desse conceito relativo ao direcionamento que a estratégia proporciona à empresa (gráfico 8).

Gráfico 8 – Estratégia conceituada como a indicação de qual rumo a empresa deva assumir



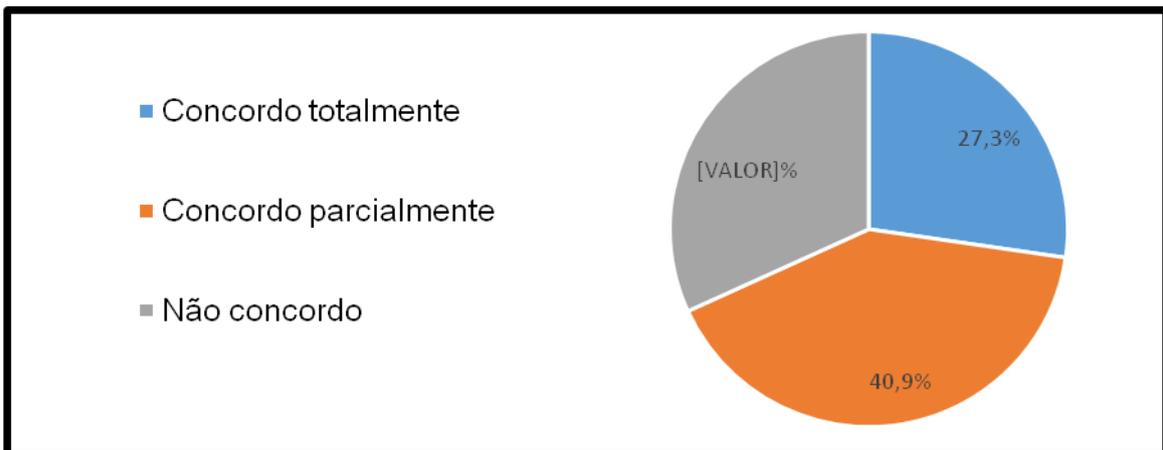
Fonte: dados da pesquisa (2017).

É grande o número de estudos teóricos presentes na literatura que versam sobre a estratégia como uma indicação do rumo que a empresa deve seguir, ou seja, para Porter (1999) e Chiavenato (2010), a estratégia proporciona indicações, determina posicionamentos e viabiliza correção de erros, como também, a capacidade em se inovar. Logo, segundo esses autores, em conformidade com a maioria das respostas obtidas nessa questão, a estratégia é o recurso intangível que demonstra à gestão organizacional qual caminho a seguir, quais os procedimentos e metodologias a serem adotadas para que os objetivos sejam alcançados, por decorrência, a

organização atinge o sucesso.

Ao descrever a seguinte afirmação de que “A estratégia depende das vantagens competitivas da empresa”, os respondentes apresentaram diversidades em suas respostas. No entendimento de 27,3%, há concordância total sobre essa afirmação, enquanto que, para 40,9%, há concordância parcial e para 31,8% não há concordância (gráfico 9).

Gráfico 9 – Estratégia depende das vantagens competitivas da organização



Fonte: dados da pesquisa (2017).

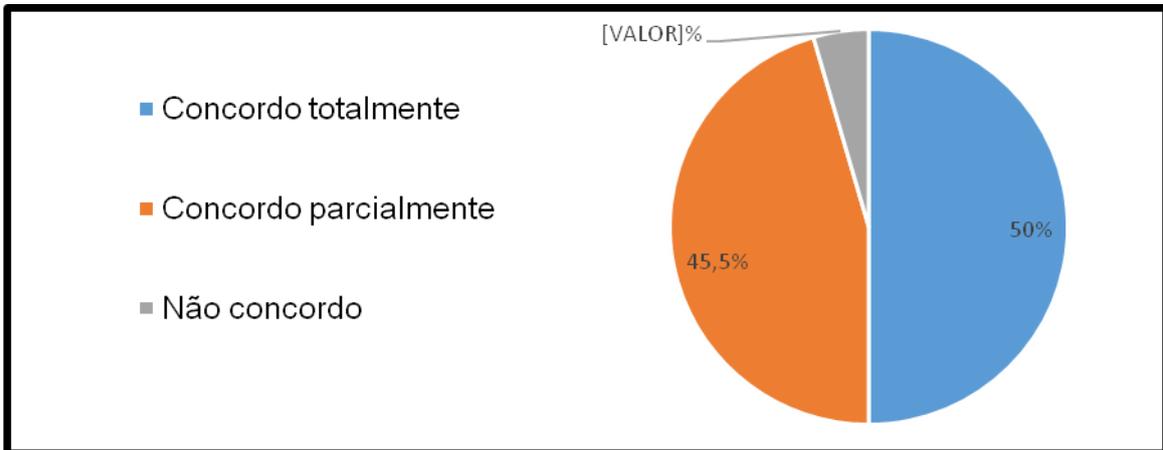
As respostas obtidas dessa questão são contraditórias ao que foi respondido nas demais questões anteriores, uma vez que a maioria concorda parcialmente com tal afirmação, seguido daqueles que não concordam, e, por fim, a minoria disseram concordar totalmente com tal informação.

Semelhante aos resultados obtidos com a questão que relacionou a estratégia com a visão e a missão da empresa, nessa afirmação, de acordo com a literatura, as vantagens competitivas não podem ser vistas como sinônimo de estratégia, pois são conceitos diferentes, mas, mesmo distintos, apresentam-se fortes interações ou relacionamentos, sendo que a estratégia, assim como definiu Porter (1999), é a “veia-mestra” que condiciona a empresa a produzir vantagens competitivas, tornando-se cada dia mais inovadora e sobressaindo-se em relação a seus concorrentes.

Ao ser apresentada a característica de abrangência da estratégia com todos os partícipes do processo organizacional, ou seja, foi afirmado que “A estratégia baseia-se na coleta e análise das informações da empresa e todos os envolvidos com ela”, a metade concordou totalmente com essa afirmação, seguido de 45,5% que

concordam parcialmente e de 4,5% que mencionaram não concordar (gráfico 10).

Gráfico 10 – Estratégia e a coleta de informações com todos os partícipes da organização

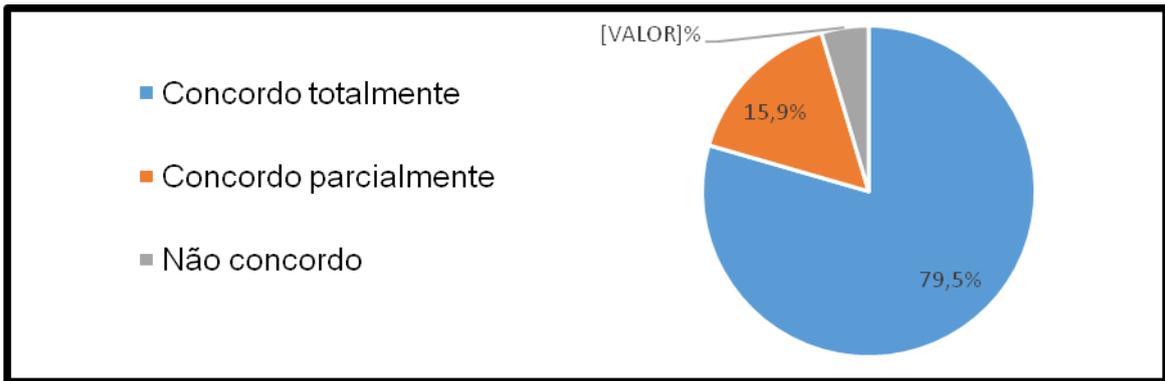


Fonte: dados da pesquisa (2017).

A literatura é unânime ao considerar que a estratégia é formulada a partir da visão, do entendimento, do engajamento, enfim, da participação conjunta de todos os envolvidos com a empresa, seja de forma direta quanto indireta. O estudo de Chiavenato (2010) defendeu que a participação envolve desde os gestores da alta administração, até a contribuição dos níveis mais baixos da empresa, sobretudo os que atuam nos setores operacionais. Além disso, esses estudos reforçaram a importância de se valorizar o capital intelectual das empresas, ou seja, o reconhecimento das pessoas como principais recursos na busca por inovação e melhorias contínuas dos processos organizacionais.

Ainda investigando os elementos que estão envolvidos com a formulação da estratégia, apresentou-se o argumento de que a estratégia envolve toda a empresa. Na visão dos participantes deste estudo, a grande maioria considerou essa afirmação como totalmente verdadeira (79,5%), enquanto que 15,9% concordou parcialmente e, apenas 4,6% não concordou com tal argumentação (gráfico 11).

Gráfico 11 – Estratégia envolve toda a organização

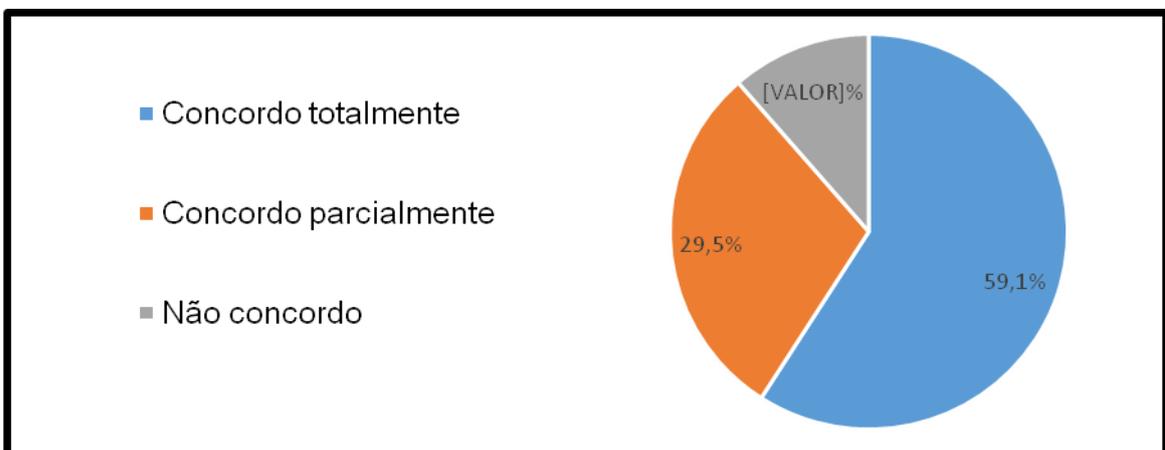


Fonte: dados da pesquisa (2017).

Semelhante à questão anterior, a qual a estratégia é considerada por unanimidade entre os teóricos, como um recurso que deve ser formulado por todos os envolvidos com a empresa, sobretudo os colaboradores, nesta questão, a literatura tão apresenta posicionamento unânime ao defender que a estratégia é ampla, ou seja, deve envolver a organização em sua totalidade. Os estudos clássicos de Porter (1999) e Druther (1980) já demonstraram isso, desde o nascimento dos conceitos de estratégia. Na atualidade, estudos de Andrade, Marcolina e Vuelma (2010) e Lapenda (2012), são alguns exemplos que ilustram o envolvimento da estratégia com toda a estrutura organizacional, considerando todos os recursos existentes no ambiente interno quanto externo.

Relacionando a estratégia com o público-alvo da empresa, ou seja, a sua clientela, apresentou-se aos respondentes a afirmação de que “a estratégia é uma forma de conquistar clientes”. Novamente, a maioria concordou totalmente com esse conceito (59,1%). Já 29,5% também concordaram, só que de forma parcial e, 11,4% não concordaram com a conceituação apresentada (gráfico 12).

Gráfico 12 – Estratégias como forma de conquistar clientes

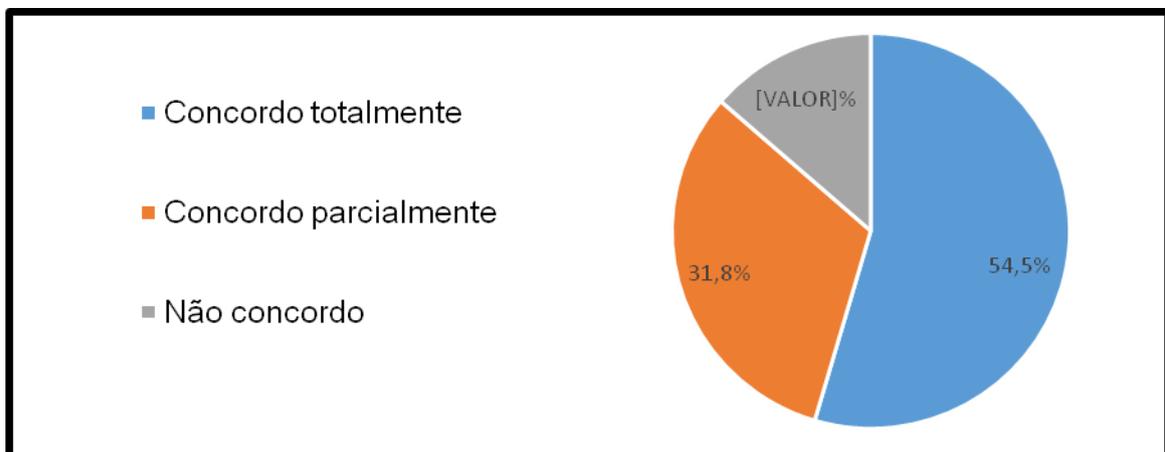


Fonte: dados da pesquisa (2017).

Essa pergunta também se assemelhou, tanto nas discussões teóricas, quanto na percepção dos gestores, às perguntas anteriores, as quais discorriam sobre o envolvimento da estratégia com os colaboradores e todos os recursos da organização. De forma similar, a estratégia deve ser formulada, considerando as percepções de todos os envolvidos com a organização, sendo que, o objetivo primordial da estratégia é o de melhorar os processos de trabalho, por conseguinte, inovar os produtos e serviços, tendo em vista a satisfação dos clientes. Com efeito, aferimos que a estratégia está intensamente relacionada ou direcionada à captação dos clientes, conforme discorrido nos estudos de Porter (1999), Chiavenato (2010), dentre outros.

A penúltima pergunta objetivou detectar o grau de entendimento dos gestores sobre o termo estratégia. Dessa forma, foi afirmado “tenho convicção de que eu entendo claramente o significado do termo estratégia”. As respostas indicaram que 54,5% concordam totalmente com a afirmação, ao passo que 31,8% concordam parcialmente, enquanto que 13,6% não concordam (gráfico 13).

Gráfico 13 – Estratégia e a convicção dos gestores acerca do entendimento desse termo



Fonte: dados da pesquisa (2017).

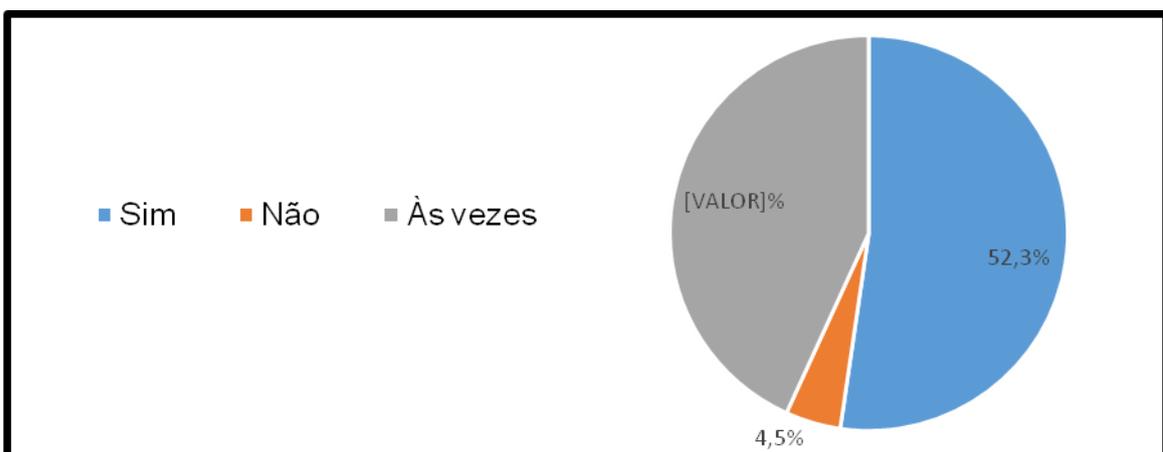
A leitura ao gráfico supracitado permite identificar a diversidade de respostas, embora a grande maioria está convicta e confiante de que conhece e entende as conceituações e características do termo estratégia. Isso demonstra o conhecimento teórico do termo, conhecimento esse que pode ser oriundo das leituras e discussões realizadas pelos gestores, seja durante a formação acadêmica, seja na participação em eventos e treinamentos da área de Administração. A convicção parcial por alguns dos gestores, como também o fato de não estarem convictos sobre o conhecimento do termo estratégia representa um resultado preocupante, uma vez

que a estratégia, independente de como seja entendida, na prática deve ser um fator determinante que permeia o cotidiano de qualquer organização que deseja se manter competitiva no mercado, como nos ensinou Porter (1999), Choo (2003) e Chiavenato (2010).

O número de respondentes que mencionou não estar convicto acerca dos conceitos de estratégia pode estar relacionado, talvez, ao fato daqueles sujeitos que se apresentaram como graduados em cursos que não estão relacionados à Administração. Em virtude da impossibilidade de comprovação dessa afirmação, consolida-se uma lacuna de pesquisa, logo, requer o desenvolvimento de futuros estudos. De qualquer forma, é importante considerar a necessidade constante de reformulação dos currículos dos cursos de Administração e áreas afins, no sentido de que esse termo seja melhor explorado, como também, a consciência por parte do gestor, em investir em sua formação continuada, de modo que a estratégia seja um elemento que esteja impregnado ao fazer do gestor organizacional.

Por fim, a última pergunta do questionário investigou a percepção dos gestores sobre a característica da empresa em que atua no contexto da estratégia. Assim, indagou-se se esses sujeitos consideravam suas organizações como estratégias. As respostas indicaram que, a maioria considera a empresa como estratégia (52,3%), enquanto que 4,5 não consideram e 43,2% consideram que a organização, às vezes, é estratégia (gráfico 14).

Gráfico 14 – A organização caracterizada como estratégica



Fonte: dados da pesquisa (2017).

De forma similar às discussões propostas na questão anterior, aqui tectamos novos problemas, uma vez que muitos gestores consideram suas empresas como não

estratégicas, ou às vezes as consideram como estratégicas. A literatura apresenta diversos estudos que versam sobre a necessidade de as empresas se tornarem estratégicas, haja vista produzir inovações para seus clientes, tornando-se competitiva e se desenvolvendo no mercado da atualidade, como apontado por Porter (1999), Davenport e Prusak (1998), Choo (2005), Nonaka e Takeushi (2008), dentre outros.

Reforça-se que as organizações que não melhoram continuamente seus produtos e serviços e - para tal, é preciso atuar de forma estratégica - correm o risco de não se adaptarem às mudanças e entrarem em processo de descontinuidade, ou seja, perdem mercado a cada dia para seus concorrentes, não conseguindo atingir os objetivos previamente formulados, logo, deixam de existir meramente porque não utilizaram de estratégias que viabilizassem a inovação no contexto empresarial (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; PORTER, 1999; CHOO, 2003; BORN, 2007). Com efeito, não resta dúvida de que, essa reflexão permite-nos reforçar a importância dos gestores serem conhecedores de muitos termos, instrumentos e ferramentas propostas pela Administração; portanto, é preciso que as organizações, ao delimitarem seus gestores, exijam esse conhecimento, como também viabilizem a capacitação profissional para o efetivo exercício do cargo de gestor.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir deste estudo, é possível aferir diversas considerações acerca de como o termo estratégia tem sido tratado pela literatura, como também a forma com que ele é utilizado na vivência organizacional, considerando a percepção, entendimento e concordância ou não dos gestores organizacionais, sujeitos desta pesquisa.

A análise à literatura permitiu constatar que há uma miscelânea de conceitos para o termo estratégia, tendo esse termo se intensificado e sido incorporado no universo administrativo, em meados do século XX, sobretudo no contexto militar, em que passou a ser utilizado como um caminho a ser seguido para garantir a vitória em face da ocorrência de guerras.

A estratégia, caracterizada como uma ação que viabiliza a concretização de objetivos, passa a ser adotada pelas organizações, principalmente com a formação de um mercado competitivo e instável, típico da sociedade contemporânea. As

organizações, a fim de se desenvolverem nesse mercado, precisam investir em ações que viabilizem a inovação em seus produtos e serviços, logo, condicionem a satisfação e fidelização dos clientes. Em virtude disso, a literatura é abrangente no que se refere à estratégia organizacional, discorrendo acerca da importância que essa ferramenta administrativa desempenha na melhoria contínua dos processos de trabalho.

Com efeito, ao analisar os diversos conceitos dispostos pela literatura para estratégia, foi possível identificar, mesmo diante de diversos posicionamentos e considerações teóricas, que há similaridades entre esses conceitos, uma vez que a estratégia, mesmo com conceitos sintáticos diversos, possui a mesma essência, como também não perde o seu valor para o sucesso organizacional.

O estudo da percepção dos profissionais, por meio da aplicação de questionário a 44 empresas de Engenharia, tendo como respondentes, os gestores dessas organizações, constatou que, assim como há diferenciação dos conceitos na literatura, também há diferentes percepções na vivência organizacional. Essa diferenciação nas percepções pode ser justificada, principalmente por apresentar diversidade no perfil dos respondentes, sobretudo no que tange à formação e capacitação desses profissionais quanto às ferramentas, técnicas e instrumentos fornecidos pela literatura da área administrativa.

Em linhas gerais, constatou-se que, no que tange aos conceitos de estratégias dispostos para análise, a grande maioria dos gestores é conhecedora e concorda totalmente com os conceitos relativos à estratégia, sobretudo no que relaciona esse termo aos planos, políticas, ao engajamento funcional e do mercado externo, à responsabilidade dos gestores e suas decisões, e, por fim, aos objetivos e rumos a serem seguidos.

Mesmo que essa concordância total tenha se manifestado como o maior resultado obtido, percebeu-se, também, a concordância parcial como a discordância total. Nesse aspecto, os resultados demonstraram que a maioria não concorda totalmente ou discorda apenas no que relaciona a estratégia à visão, missão e a vantagens competitivas.

Portanto, por meio das discussões teóricas, como também da investigação junto aos profissionais, é possível concluir que a teoria administrativa exerce um importante

papel na vivência organizacional, fato esse que não se pode distanciar esses dois aspectos, uma vez que um está relacionado ao outro, ou seja, a prática administrativa é consequência ou fruto das discussões teóricas, em que a primeira é reformulada, redefinida e melhorada continuamente, à medida que se conhece e compreende os aspectos conceituais, filosóficos, metodológicos e epistemológicos de qualquer área de conhecimento.

Por fim, no que tange às investigações realizadas junto aos profissionais, consideramos ainda que, embora se constatou, em linhas gerais, o alinhamento entre o que é ensinado na teoria com a vivência prática, faz-se necessário desenvolver novos estudos, tal como identificar o perfil profissional dos gestores e os principais desafios enfrentados no contexto empresarial, como também estudo dos currículos e a forma como os conceitos têm sido trabalhados ao longo da formação acadêmica dos profissionais, tanto da Administração como de áreas correlatas.

Desse modo, este estudo não se dá como terminado, ao contrário, faz-se necessária a sua continuação, de modo que as limitações ou lacunas encontradas possam ser eliminadas, ao aferir novos conhecimentos não identificados por meio deste estudo. Assim, recomenda-se a aplicação de entrevista a esses mesmos gestores, a fim de conhecer melhor a realidade em que estão inseridos, o nível de conhecimento, a busca pela capacitação e a formação continuada para exercício da profissão. Também se torna útil a realização de um estudo documental nos currículos dos cursos de Administração, de modo a perceber como tem sido adotada a prática pedagógica.

## REFERÊNCIAS

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

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

ANDRADE, Alessandro Dala Santa; MARCOLINA, Flávia; VUELMA, Valquíria Paza. A estratégia organizacional e o posicionamento do mercado. **Gestão Contemporânea**, ano 7, n. 7, p. 191-213, 2010.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. Sao Paulo: Atlas, 1990.

AZEVEDO, G. M.; SILVA, G. S. F.; CARVALHO, H. F.; SILVA, J. F. Dissuasão de entrada, teoria dos jogos e Michael Porter: Convergências teóricas, diferenças e aplicações à administração estratégica. **CPA**, v.9, n.3, p. 65-77, 2002.

BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. Ora (Direis) Ouvir Estrelas!: Estudo das Citações de Autores de Estratégia na Produção Acadêmica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 6, n. 1, p. 105-125, 2002.

BRAGANÇA, L. F. **Conceitos de estratégia na visão dos estudantes de administração**. 2013. 66 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças - FUCAPE, Vitória, 2013.

BRAGANÇA, L.F.; MAINARDES, E. W.; LAURETT, R. Conceitos de estratégia na visão dos estudantes de administração. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 14, n. 3, p. 75-92, 2015.

BORN, Roger. **Construindo o plano estratégico**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

COCHIA, C.B.R.; SILVA, C.L.M. Ambiente, Interpretação e Estratégia em Organizações Paranaenses dos Setores de Vestuário e Alimentos. **Revista de Administração Contemporânea -RAC**, edição especial, p. 11-32, 2004.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneiras, 1980.

FURIATI, N. M. A. Escolas de estratégia. **Revista de Administração Contemporânea -RDA**, v.2, n.2, p. 13- 30, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENEZ, F.A.P. Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: um Estudo com Pequenas Empresas. **Revista de Administração Contemporânea -RAC**, v.2, n.1, p. 27-42, 1998.

GIMENEZ, F.A.P.; HAYASHI JÚNIOR, P.; GRAVE, P. S. Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação. **Revista de Administração Mackenzie –RAM**, v. 8, n. 4, p. 35- 55, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marília Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAPENDA, José Ticiano. **Planejamento estratégico e processo decisório**. 2012.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. Conceitos de estratégia e gestão

estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? **FACEF PESQUISA**, v.14, n.3, p. 278-298, 2011.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

PORTER, Michael. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RIBEIRO, D. A. S. **Planejamento Estratégico e Processo Decisório em Micro e Pequenas Empresas**. 2011. 52 f. Monografia (Bacharelado em administração) - Departamento de Administração - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

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

SERTEK, P. **Administração e planejamento estratégico**. 3. ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

TURETA, C.; LIMA, J. B. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, v.12, n. 6, p. 76-105, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

## CONCEPTS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN VISION IN ORGANIZATIONAL MANAGERS

### ABSTRACT

This article aims to identify which concepts, about the term strategy, are applied in the administrative practice and in the strategic management by the organizational managers, in order to demonstrate an alignment between the concepts taught in the academic institutions and the concepts effectively practiced in the organizational experience. Methodologically, in order to achieve this objective, data collection was carried out with newly trained professionals who are duly registered in the Regional Council of Administration of Espírito Santo and working in an Engineering company in a municipality. As a data collection instrument, a structured questionnaire was used, in electronic format, based on the study carried out by Bragança, Mainardes and Laurett (2015). Thus, it was sought to extract the perception of these professionals and the definition they have about organizational strategy. The results showed that most managers are knowledgeable and fully agree with the concepts related to the strategy, especially in relation to the plans, policies, functional engagement and external market, the responsibility of managers and their decisions, and Objectives and directions to be followed. Most do not fully agree or disagree only on what relates strategy to vision and mission and competitive advantage. Although, in general terms, the alignment between what is taught in theory and practical experience, it is necessary to develop new studies, such as identifying the professional profile of managers and the main challenges faced in the business context, as well as study Of the curricula and the way in which the concepts have been worked out along the academic formation of the professionals, both of the Administration and related areas.

**Keywords:** Strategy; Strategic Management; Strategy Concepts.