

## Notas acerca da evolução dos estudos em estratégia

Ana Paula de Melo Ricardo<sup>1</sup>; Caroline Cechinel Barchinski<sup>1</sup>; Daniel Spironello<sup>2</sup>;  
Gabriela Garcia Rodrigues<sup>3</sup>; Tiago Vicente Esteves<sup>4</sup> e Miguelangelo Gianezini<sup>5</sup>

### RESUMO

O objetivo deste estudo deu-se em buscar o conceito de estratégia nos diversos períodos após o surgimento do termo. Para isso, realizaram-se buscas por obras publicadas em anos e décadas distintas, escritas por autores diversos que estudando o assunto acabaram refinando a estratégia e abordando-a de maneiras diferentes. A ideia de estratégia surgiu por volta de 1950, à mesma começou a ser elaborada por conta da preocupação do ambiente externo em relação às organizações. Com o passar dos anos, o seu conceito foi aprimorado devido a sua importância nas companhias. Pode-se ter ideia de sua dimensão, a partir das 12 obras citadas no artigo, em que as principais palavras que conceituam estratégia são: competitividade, metas, objetivos, planos, entre outras. Por fim, percebeu-se que, apesar da extensa variedade de referencial teórico, não houve conceito que defina estratégia de maneira geral e englobada, são diversos caminhos intercedentes que incorporam a estratégia, e deve ser escolhido pelo empregador por qual seguir.

**Palavras-chave:** Estratégia, obras, organizações, definições, conceito.

### ABSTRACT

The objective of this study was to search for the concept of strategy in the various periods after the emergence of the term. For this, searches were made for works published in different years and decades, written by several authors that studying the subject ended up refining the strategy and approaching it in different ways. The idea of strategy emerged around 1950, it began to be elaborated due to the concern of the external environment with the organizations. Over the years, its concept has been enhanced because of its importance in companies. One can have an idea of its size, from the 12 works cited in the article, in which the main words that conceptualize strategy are: competitiveness, goals, objectives, plans, among others. Finally, it was noticed that, in spite of the wide variety of theoretical referential, there was no concept that defines strategy in a general and encompassed way, there are several interaction paths that incorporate strategy, and must be chosen by the employer to follow.

**Keywords:** Strategy, works, organizations, definitions, concept.

---

<sup>1</sup> Graduandas em Engenharia de Produção, Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC).

<sup>2</sup> Estagiário Engenharia de Qualidade – Librelato S.A. Graduando em Engenharia de Produção - UNESC.  
E-mail: [danispironello@hotmail.com](mailto:danispironello@hotmail.com)

<sup>3</sup> Assistente de Engenharia de Produto – Librelato S.A. Graduanda em Engenharia de Produção - UNESC.  
E-mail: [gabrielag.rodrigues@hotmail.com](mailto:gabrielag.rodrigues@hotmail.com)

<sup>4</sup> Estagiário PCP – Usipe Industria e Comercio de Pecas Ltda. Graduanda em Engenharia de Produção - UNESC. E-mail: [tiagove01@gmail.com](mailto:tiagove01@gmail.com)

<sup>5</sup> Administrador, Doutor. Professor do curso de Engenharia de Produção, UNESC. Email: [mgianezini@outlook.com](mailto:mgianezini@outlook.com)

## **1. INTRODUÇÃO**

Nos primórdios, originada do termo grego *strategos*, que tem como significado a arte do general, a estratégia era amplamente utilizada no campo militar. Assim, sua conotação seria o meio para alcançar o objetivo, que naquele momento tinha a ver com vitória sobre o oponente. Seguindo este caminho, com o surgimento das organizações advindas da revolução industrial, a mecanização do trabalho aumentou a produção global e, por conseguinte, o número de empresas competindo no mercado. O conceito de estratégia permeou o campo organizacional, principalmente após a segunda guerra mundial onde se intensificaram os estudos acerca do tema. (PAIXÃO et al, 2000)

Assim sendo, no decorrer das décadas, a construção de muitos conceitos de estratégia, foram baseados sobre os pensamentos de Sun Tzu (544 – 496 a.C.), que foi um general chinês que escreveu “A Arte da Guerra”, em que alegava que a estratégia consistia em conhecer o oponente, os seus pontos fortes e fracos e as principais ameaças a serem enfrentadas. (PAIXÃO et al, 2000) Estes estudos, realizados por diversos autores, culminaram numa extensa variedade de conceitos a respeito do tema, o que reflete a constante renovação neste campo uma vez que cada avanço tecnológico influencia as relações empresariais e estas precisam moldar-se à nova situação vigente.

A vasta variedade de conceitos para este termo deve-se pela multiplicidade de aspectos durante a elaboração da conceituação, suas aplicações, abordagens e enfoques. Assim, percebe-se que praticamente o consenso entre os estudiosos, é de que não há consenso na definição do termo estratégia. (BULGACOV et al, 2007).

Tendo em vista este aspecto, o presente estudo objetiva realizar uma revisão bibliográfica quanto ao termo estratégia, a fim de analisar a evolução do conceito através das décadas e assim realizar um levantamento das palavras chaves norteadoras dos pensamentos dos autores e por fim, encontrar caso houver um significado de estratégia embasado nas palavras chaves elencadas previamente.

## **2. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO**

### **2.1) A Estratégia com a evolução histórica**

A organização em um padrão ou plano que consiga integrar as principais metas, políticas e sequências coerentes de ações, como meio de atingir determinados objetivos é o que

se denomina estratégia. (MINTZBERG, 2001) Inicialmente originada no campo militar, passou com o decorrer das décadas ser muito utilizada no universo dos negócios. (PAIXÃO et al, 2000)

Morfologicamente originária do termo Strategos, a palavra estratégia denota a “arte do general”. Visto que na Grécia os strategos eram os generais dos exércitos e suas habilidades e competências no exercer do cargo culminavam numa sequência de meios para alcançar o fim almejado, estabelecendo caminhos para a vitória. (PAIXÃO et al, 2000)

Segundo MINTZBERG, 2001 “Ao tempo de Péricles (450 a.C.), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder).” No entanto, somente após a Segunda Guerra Mundial estabeleceu presença marcante no mundo organizacional. Uma vez que, anteriormente ao período da Revolução Industrial a produção de bens estava voltada para o atendimento de necessidades básicas de vida, sendo realizada em fazendas e de maneira artesanal. Com a chegada do período, muitas dessas propriedades produtivas foram convertidas em pequenas empresas, as quais necessitavam ser administradas profissionalmente. (HARRISON, 2005) Dessa forma, vários setores econômicos sofreram significativo avanço, além de que a prosperidade adquirida resultou na criação de empresas maiores e mais diversificadas, que por conta do progresso tecnológico aumentou a concorrência e a necessidade de as empresas buscarem diferenciais para sobreviver. Isto, porque o processo mecanizado multiplicou o rendimento de trabalho e aumentou o número de organizações em um mesmo segmento mercadológico. (PAIXÃO et al, 2000)

No entanto, a estratégia em si, conseguiu permear o campo empresarial somente após a segunda guerra mundial, onde a tendência de expansão se intensificou e com ela a competitividade. Visto que, a evolução tecnológica e empresarial do cenário pós-guerra ocasionou inúmeras mudanças no ambiente empresarial global, onde ocorreu a necessidade de novas técnicas de gerenciamento. (HARRISON, 2005)

Foi assim que segundo HARRISON, 2005 p.27 “As escolas de administração respondem às necessidades da alta gerência oferecendo um curso chamado “política empresarial”. Tal curso aplicava princípios administrativos e estratégicos utilizando estudos de caso que descreviam o mundo real das empresas e seus desafios. Assim, os tópicos de estratégia e administração estratégica começaram a tornarem-se importantes itens de pesquisa. Em decorrência do fato, ocorre em maio de 1977 a conferência de Pittsburgh que confirmou o nascimento do campo de administração estratégica. (HARRISON, 2005)

Na medida em que esse campo começa a ganhar destaque, os estudiosos importam muitos termos da área econômica, mas o processo de determinação específica do termo era lento. Por fim, incluiu-se no processo de administração estratégica, em sua forma tradicional, a

análise de ambientes internos e externos da companhia a fim de descobrir os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças da organização. Os resultados desta análise constituem as bases para o desenvolvimento de missões, metas e estratégias. (HARRISON, 2005)

A partir dos anos 1990 as empresas deixavam transparecer que suas estratégias oscilavam, já que, certas áreas de suas atividades decaíam, enquanto outras tendiam ao crescimento. Alfred Chandler já teria definido que uma estratégia é eficaz quando a tomada de decisão é obtida dos mais altos cargos da hierarquia dentro das empresas (SCHERMERHORN, 1999).

Para Schermerhorn (1999, p.187) “estratégia genérica é uma combinação específica de metas, tecnologia e características ambientais para atingir sucesso.”. Ainda de acordo com Schermerhorn (1999) dentro desta estratégia, o gerente executivo, terá primeiramente uma tomada de decisão levando em conta o alvo e a atividade empresarial. Fatores como: mercado, preço, tecnologia, padronização, qualidade e mix de produtos, são relevantes para as metas de sua estratégia.

O termo utilizado na elaboração de uma estratégia empresarial para Hamel (1995) é “arquitetura estratégica”. Assim como o sonho de uma construção para um arquiteto é um objetivo ainda não palpável, para a alta gerência da empresa esse sonho também no princípio não é realidade. Porém com um bom planejamento, os objetivos começam a criar formas, assim como um prédio é erguido aos poucos. Segundo Hamel (1995) uma arquitetura estratégica tem uma validade, depois de certo tempo os objetivos e metas da estratégia proposta serão alcançados, o que há tempos atrás era algo novo, “hoje” pode ser algo ultrapassado.

Dentro de sua teoria, para HAMEL, a intenção estratégica:

[...] é o ponto crucial da arquitetura estratégica. Uma arquitetura estratégica pode apontar o caminho para o futuro, mas só a intenção estratégica ambiciosa e estimulante oferece a energia emocional e intelectual para a jornada. A arquitetura estratégica é o cérebro; a intenção estratégica implica uma *distinção* significativa para a organização. A capacidade e os recursos atuais certamente são insuficientes para a tarefa. Por mais que a visão tradicional de estratégia concentre-se no “ajuste” entre os recursos existentes e as oportunidades emergentes, a intenção estratégica cria, por definição, um “desajuste” substancial entre os recursos e as aspirações (HAMEL, 1995, p. 149-150).

Dessa forma, no campo organizacional, as estratégias devem aproveitar os pontos fortes e oportunidades ou neutralizar e superar os pontos fracos organizacionais e ameaças ambientais. E nesta situação, assim como na arte militar, a estratégia deve representar os meios para alcançar os objetivos que se está tentando alcançar, antes a vitória sobre o inimigo e aqui sobre os concorrentes. (HARRISON, 2005)

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento deste estudo, exploratório e qualitativo, foram divididos em duas etapas. A primeira consistiu em uma revisão bibliográfica acerca do tema e as múltiplas definições da palavra estratégia. Com intuito de abranger desde seu surgimento até a inserção no mundo organizacional, o qual é o foco do presente estudo. Utilizando-se pesquisas em livros físicos em biblioteca ou de maneira virtual no Google acadêmico, no mês de abril de 2018. Dessa forma, com as bases sólidas de pesquisas desenvolvidas, elencaram-se de forma cronológica as ideias de diversos autores sobre a definição de estratégia.

A segunda etapa englobou a análise dos referidos dados e informações da tabela desenvolvida a partir do referencial e apresentada na seção de resultados, além da elaboração de um gráfico comparativo dos termos utilizados para definir o conceito de estratégia. Este gráfico, também disponível nos resultados do estudo, buscou elencar as palavras chaves a fim de obter uma consistência entre as décadas e avaliar a evolução dos pensamentos em cada período.

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Muitos foram os autores que escreveram e buscaram o desenvolvimento de uma conceituação acerca da palavra estratégia. Uma vez que, inserida no meio organizacional a mesma passou a ser objeto de estudo constante. Fato este que é evidenciado no Quadro 1, onde se apresenta a definição de alguns autores no decorrer das décadas e que enfatiza que seu conceito, apesar de muito debatido, ainda está em construção.

Quadro 1 - Definições de estratégia

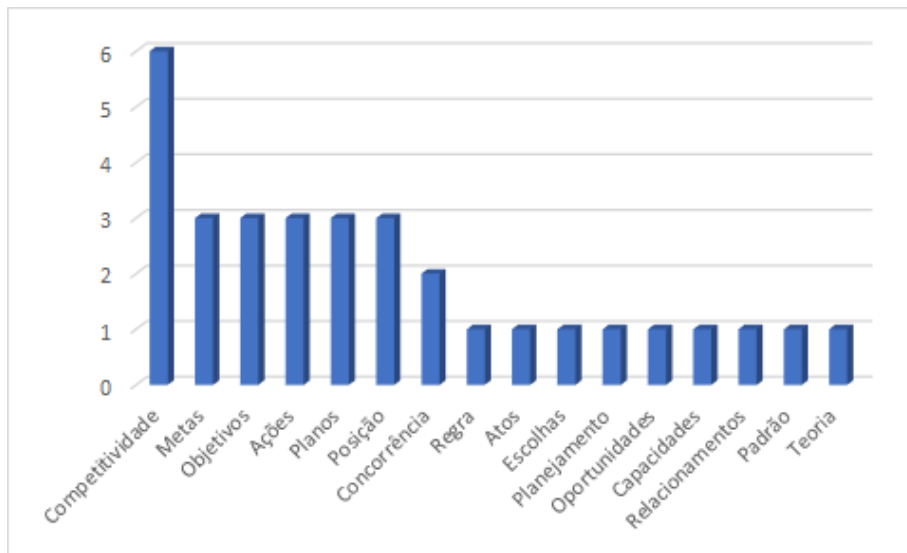
Autor/Ano	Definição	Palavras-chave
CHANDLER, ALFRED (1962)	“Estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de ações e a alocação de recursos necessários para a realização dessas metas.”	metas, objetivos, ações
SCHLAIFER, R. (1969)	“Regra que prescreve com exatidão o ato ou atos que deverão ser escolhidos em toda a situação em que uma escolha deva ser tomada anteriormente à data da avaliação”	regra, atos, escolhas

LOPES, CARLOS THOMAS GUIMARÃES (1976)	“O conjunto de objetivos e planos para atingi-los, de forma a tal a constatar a posição atual da empresa e visualizá-la no futuro.”	objetivos, planos, posição
MOTTA, PAULO ROBERTO E CARAVANTES, GERALDO R. (1979)	“O planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando as vantagens das oportunidades que surge [...]”	planejamento, oportunidades
PORTER, MICHAEL E. (1980)	“A estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que distinguem de seus concorrentes. [...] estratégia é a análise detalhada da concorrência.”	competitividade, concorrência
PORTER, MICHAEL E. (1985)	“ A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição sustentável contra as forças que determinam a indústria concorrente.”	Competitividade, posição, concorrência
KAY, JOHN (1996)	“ A estratégia da empresa é o casamento entre suas capacidades internas e seus relacionamentos externos”	Capacidades, relacionamentos.
SCHERMERHORN (1999)	“Estratégia organizacional é o processo de posicionar a organização em seu ambiente competitivo e a implementação de ações para competir com o sucesso.”	Competitividade, ações, posição
MINTZBERG, QUINN (2001)	“Estratégia é o padrão o plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente.”	padrão, plano, metas, ações
CHIAVENATO (2005)	“[...] estratégia é a maneira pela qual uma organização pretende alcançar seus objetivos globais em um ambiente mutável e competitivo. Mais do que isso, a estratégia é um processo contínuo e interminável de construção do próprio destino da organização.”	competitividade, objetivos
BARNEY, HESTERLY (2007)	“[...] teoria de como obter vantagens competitivas.”	competitividade, teoria
DAFT (2008)	“Uma estratégia é um plano para interagir com o ambiente competitivo, a fim de atingir as metas organizacionais.” p.60	plano, competitividade, metas

Fonte: Dos Autores.

Em análise aos dados da tabela, buscou-se o destaque das palavras chaves das definições. A partir da decorrência dessas palavras, foi elaborado o gráfico a seguir:

Gráfico 1 - Recorrência de palavras - chave



Fonte: Dos autores.

Inicialmente, objetivava-se encontrar um padrão entre os autores dentro de suas respectivas décadas e analisar a evolução através das mesmas. No entanto, no decorrer da pesquisa científica constatou-se uma grande divergência entre os autores, os quais apresentam múltiplas definições para o tema. Assim, embora o objetivo de fornecer uma revisão bibliográfica tenha sido desenvolvido com êxito, o segundo ponto não se pôde constatar. Dessa forma, o gráfico 1 evidencia somente a recorrência de palavras chaves no geral.

Em análise ao gráfico, percebe-se que a maior recorrência nas definições de estratégias está atrelada primordialmente à competitividade, seguida de metas, objetivos, ações, planos e posição, sendo que ambas as palavras estão ligadas à necessidade de manter a competitividade das empresas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer da elaboração do presente estudo evidenciou-se a evolução do campo da estratégia e como ela permeou o campo organizacional. Esta, por sua vez, em muitos aspectos se assemelha àquela utilizada no campo de batalha pelos generais, já que em ambos os casos o objetivo é a sobrevivência.

E embora tenha uma importância acentuada para as organizações da atualidade e seja constantemente debatida, percebeu-se que não houve a ocorrência um conceito geral e predominante que a defina. Sendo seu entendimento condicionado a existência de uma gama de conceitos de diferentes autores.

## REFERÊNCIAS

DRUCKER, P. **The practice of management**. New York: Harper e Brothers, 1954. 416p. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/read/163567585/The-Practice-of-Management>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

PAIXÃO, Márcia Valéria et al. **Administração Estratégica**. Instituto Federal do Paraná, 2012. Disponível em: <[http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/administracao\\_estrat.pdf](http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/administracao_estrat.pdf)> Acesso em: 03 de abril de 2018.

BULGACOV, Sergio et al. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed São Paulo: Elsevier, 2005. 539 p.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Thomson, 2008. 2ª Ed. 627 p.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 430 p. ISBN 8536304243 (broch.).

PEREIRA, Clara Aparecida Rodrigues de Freitas; SILVA, Jussara Goulart da; LOPES, Evandro Luiz. **ESTRATÉGIA: UMA REVISÃO TEÓRICA**. 2014. Disponível em: <<http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1086/465.pdf?sequence=1>> . Acesso em: 30 abr. 2018.

PORTER, MICHAEL E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409p.

PORTER, MICHAEL E. **Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Simon & Schuster, 1985. 592p.

LOPES, Carlos T. G. **Planejamento e estratégia empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1976.

MOTTA, Paulo Roberto; CARAVANTES, Geraldo R. **Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais**. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962. 463p. Disponível em: <[https://archive.org/details/strategystructur00chan\\_0](https://archive.org/details/strategystructur00chan_0)>. Acesso em 10 mai. 2018.



KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1997.

KAY, John. **Fundamentos do sucesso empresarial:** Como as estratégias de negócios agregam valor. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1996.

HAMEL, Gary; PRAHALAD C. K. **Competindo pelo futuro:** Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1995.