

Circunscrevendo a evolução do conceito de estratégia no espaço organizacional

Ediane Carmo Souza

UEM

Luiz Tatto

UEM

Resumo:

O presente estudo procurou verificar e compreender se houve um processo de evolução do conceito de estratégia organizacional, surgido em seus diferentes momentos históricos. Desta forma, buscou alargar a compreensão do processo na perspectiva do pensamento estratégico. Utilizou-se a abordagem humanista da pesquisa qualitativa, de caráter longitudinal, que pode ser delineado como uma pesquisa bibliográfica, de cunho descritivo e interpretativo. Os dados e informações foram coletados de literatura pertinentes ao assunto. Os resultados obtidos com a realização do estudo apontam que realmente existe, a partir do material pesquisado, um processo de evolução no conceito de estratégia.

Palavras chave: Estratégia, Estratégia organizacional, Caráter longitudinal, Evolução Conceitual.

Limited the evolution of the concept of organizational strategy in space

Abstract:

This study sought to verify and understand if there was a process of evolution of the concept of organizational strategy, emerged in its various historical moments. Thus, we extend the understanding of the process from the perspective of strategic thinking. Using the humanistic approach of qualitative research, longitudinal in nature, which can be designed as a literature search of descriptive and interpretative nature. Data and information were collected from literature relevant to the subject. The results of the study indicate that there is indeed from the material studied, a process of evolution in the concept of strategy

Key-words: Strategy. Organizational strategy. Longitudinal character. Conceptual Evolution

1 Introdução

A estratégia está presente na vida das pessoas e instituições desde os primórdios com objetivos próprios, o que nós leva a buscar um entendimento sobre suas relações de longo prazo. Qualquer organização no seu dia-a-dia utiliza-se de estratégias. Um dos grandes desafios é a organização como um todo conhecer o máximo de alternativas que o próprio conceito de estratégia oferece. A pesquisa em estratégia oferece possibilidades para ampliar o conceito e conhecimento tanto teórico quanto prático sobre o assunto. Segundo Fernandes e Berton, (2004) a estratégia possibilita estabelecer objetivos, meios e instrumentos de controle para direcionar sua organização. A estratégia por constituir-se em instrumento de gestão é ao mesmo tempo um processo em desenvolvimento constante. A estratégia não esta somente no âmbito organizacional. Apresenta-se intimamente ligada às ações das pessoas e pode ser percebida como uma prática social em qualquer espaço (JOHNSON et al. 2003) apud (WHITTINGTON 2004). Nesta pesquisa procurou-se focalizar as dimensões relativas à evolução do conceito de estratégia em geral e especificamente aquela relativa ao espaço organizacional. Para tanto, buscou-se identificar os pressupostos básicos de como surgiu o conceito de estratégia, quando surgiu e por quem. Com base nesses pressupostos e apoiado na revisão da literatura sobre a temática, buscou-se assim, identificar, selecionar, ordenar, verificar e compreender através de análise qualitativa, as vertentes que contribuíram na construção destes conceitos.

O processo da estratégia, segundo indica a literatura especializada Mintzberg, et al. (2006), seria um composto de escolhas complexas e que demandam análises em diferentes perspectivas. Diante do cenário apresentado o presente estudo tem como objetivo geral, verificar se houve um processo de evolução do conceito de estratégia em geral e estratégia organizacional em particular. E com objetivos específicos busca-se: (a) identificar; como, quem e quando surgiram os conceitos de estratégias organizacionais; (b) identificar e buscar compreender as principais vertentes que contribuíram na construção dos conceitos de estratégias; (c) verificar se houve ou não uma evolução do conceito de estratégia no espaço organizacional. O trabalho apresenta-se com a seguinte estrutura. A primeira constituída pela introdução; segue-se o referencial teórico; materiais e métodos; análise e discussão e, considerações finais.

2. Referencial Teórico

Para Henderson (1998, p.5) apud Fernandes e Berton (2004) a “estratégia é a busca deliberada de um plano de ações para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. Por outro lado, segundo Whittington (2002) os autores Sloan, Chandler e Ansoff, relacionam seus conceitos sobre estratégia diretamente à prática militar e à economia acadêmica. Continuando assim as expectativas militaristas influenciando o pensamento clássico e a formulação de estratégia. Barker (1980), apud Whittington (2002) estratégia deriva da palavra grega *strategos* que significa um general, vinda de uma linhagem de ‘exercito’ e ‘liderar’. Seguindo a mesma procedência dos autores citados acima. De acordo com Whittington (2002) o conceito militar de estratégia, foi perdido durante a queda das cidades gregas em 1940. Portanto, concorda-se com Mintzberg, et al. (2000) de que a palavra estratégia existe há muito tempo e existe número elevado de literaturas, que também abrange outros campos além da administração. Todas as partes de outros campos fazem contribuição importante para a compreensão do processo de estratégia. Sabe-se que a existência do termo estratégia foi pavimentado pela linhagem militar, onde podemos citar a origem da milenar obra *A Arte da Guerra* pelo patriarca da estratégia chamado Sun Tzu que viveu no séc. VI a.C. Alí já eram usados os termos no sentido de gestão estratégica. Por exemplo este “Toda a elite conhece a forma pela qual saio vitorioso, mas ninguém sabe como determino a forma da vitória” (SUN TZU 2001, p.45).

É complementada a citação na parte dois da obra, que as pessoas são capazes de distinguir os elementos da estratégia, porém somente com uma visão do passado é que reconhecem a particularidade que cada elemento foi essencial para alcançar a vitória. “O estudo de estratégias empresariais está fundamentado historicamente nos conceitos militares sobre como vencer os inimigos” (FERNANDES e BERTON 2004, p. 13). E ainda se segue uma definição sobre o pai da estratégia militar moderna, *Carl von Clausewitz (Da Guerra)*, três métodos sobre como vencer o inimigo. Primeiro é feita a avaliação das forças do inimigo; o segundo a avaliação dos recursos do inimigo e por último à disposição para lutar. Sendo essas definições, amplamente usadas, inclusive após a 2ª Guerra Mundial que eram planejados estrategicamente para vencer a batalha por mercado. Para Mintzberg, et al (2006) a estratégia não é expressa em uma única definição que seja universalmente aceita, visto que a estratégia é usada como meio de suprir deferentes objetivos e metas. Mintzberg, sugere que o próprio Porter, um dos

autores mais conhecidos no campo da estratégia na perspectiva prescritiva que o conceito de estratégia está integrado na perspectiva do praticante ter vantagem competitiva em relação aos concorrentes. A estratégia pode também, ser definida ainda como “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização” (MINTZBERG, et al. 2000, p. 17).

Como se observa, identifica-se uma série de conceitos sobre estratégia organizacional, que na maioria dos casos, e a partir dos propósitos do presente trabalho, tais estratégias podem ser criadas, desenvolvidas e emergirem em determinado espaço organizacional. De acordo com Gibson, et al. (1981) as organizações são tão antigas quanto à história do homem e que sem dúvida esse conhecimento que acompanha as gerações foram e são úteis aos gestores. Chiavenato (1999, p. 108), por exemplo, argumenta que “A Teoria Clássica concebe a organização em termos de estrutura, forma e disposição das partes que a constituem, além do inter-relacionamento entre essas partes”. A maneira apresentada de conceber a estrutura organizacional reflete um corpo de conhecimentos que evidenciam concepções oriundas de organizações tradicionais, rígidas e hierarquizadas. As organizações, segundo Etzioni (1973, p.9) são definidas como “unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”. Cada unidade social possui características únicas e diferenciadas. E, ao mesmo tempo, estas unidades sociais apresentam características do tipo: o trabalho, o poder, e as responsabilidades de comunicação, planejados

intencionalmente, com objetivos específicos. A organização pode ser vista e entendida como *Burocracia*, da qual provêm um sentido negativo, para os leigos. Pode ser vista como *Organização formal* que tem como característica uma hierarquia de autoridade e pode ser vista também como *instituição*, usada às vezes por unidades diferentes com princípio normativo, que define culturalmente o comportamento (ETIZIONI, 1973).

O mundo organizacional incorpora e adapta em relação à estratégia o conceito herdado do mundo grego (século VI a.C.) e chinês Sun Tzu. Conceito militar e de guerra. Este último aparece como sendo os escritos mais antigos, evidenciando uma visão de posicionamento. No mesmo contexto inclui-se a obra de Clausewitz (1780 – 1831) - (Da Guerra). Nesse sentido podemos indicar que “o estudo da indústria na qual a empresa opera, também Sun Tzu enfatizava a importância de se estar informado a respeito do inimigo e do local da batalha” (MINTZBERG, et al. 2000, p. 71). Partindo de uma revisão da literatura existente sobre estratégia e sua evolução, Cavalcanti (2007), aponta de como teria ocorrido a evolução do pensamento estratégico, partindo da análise de autores somente a partir de década de 60 do século XX. Embora limitando-se a um espaço de cinco décadas, seu estudo, de algum modo, aponta luzes para compreender melhor de como efetivamente teria evoluído o conceito de estratégia no espaço organizacional. Os dados contidos no estudo de Cavalcanti, (2007), são reportados no presente trabalho conforme figura a seguir, onde descreve-se sucintamente as contribuições (idéias) centrais de cada autor em relação a estratégia e sua evolução.

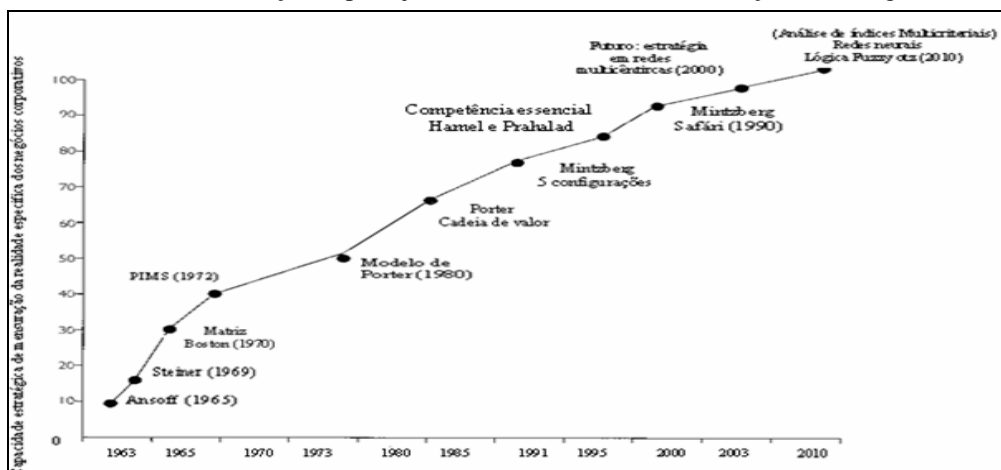


Figura 1 – Evolução do pensamento estratégico

Fonte: Cavalcanti (2007, p.18)

Segundo Fernandes e Berton (2004) a primeira matriz a ser considerada em relação a estratégia no campo empresarial, foi proposta por Ansoff em 1957 e visa identificar oportunidades de crescimento para a organização. A partir da matriz

proposta por Ansoff (1957) podem ser identificadas as seguintes estratégias: (a) *Penetração de mercado*: consiste em buscar maiores valores para os clientes atuais sem alterar seus produtos, por meio de ações como redução de preço, aumento de

propaganda e busca de maior exposição; (b) *Desenvolvimento de mercado*: visa identificar e desenvolver novos mercados para os produtos existentes, como mercados demográficos, geográficos ou institucionais; (c) *Desenvolvimento de produtos*: procura oferecer produtos novos ou modificados para mercados já existentes; (d) *Diversificação*: busca iniciar ou comprar negócios estranhos a seus produtos ou mercados atuais. Entretanto a obra mais influente e que maior repercussão teve no mundo das organizações lucrativas foi publicado em 1965, chamada *Corporate Strategy*. Tanto para Drucker (1961) quanto Ansoff (1993) apud Fernandes e Berton (2004, p. 15), a estratégia se constitui na “idéia de mapear as direções futuras da organização a partir dos recursos que possuem”.

Na segunda matriz proferida por Steiner (1960). Mintzberg, et al. (2000), o autor é citado pela sua colaboração na elaboração de estratégia, com o modelo básico de planejamento estratégico, em seu livro *Top Management Planning* em (1969). O modelo é composto das seis estágios, seguindo a ordem conforme segue: a) *O estágio de fixação de objetivos*; b) da *auditoria externa*, que procura avaliar as condições externas da organização; c) *auditoria interna* - consiste em uma avaliação de competências distintas sendo necessariamente subjetivas; d) *de avaliação da estratégia* - se presta para elaboração e qualificação da estratégia, com o uso de métodos associados ao cálculo do valor para o acionista como, por exemplo, “avaliação de estratégia competitiva”, “análise de riscos”, “curva de valor”; e) *de operacionalização da estratégia* - consta de um processo de implementação que deve ser mais fechado e convergente, para sujeitar as restrições da operacionalização. Segundo Steiner (1979) apud Mintzberg (2000, p. 77) “Todas as estratégias precisam ser divididas em subestratégias para o sucesso da implantação”; Finalmente, f) *Programação de todo o processo* - é preciso programar não só as etapas do processo, mas também todo o cronograma pela qual elas são executadas.

A Boston Consulting Group (BCG), liderada por Henderson (1979), desenvolveu duas técnicas chamadas: a *matriz de crescimento-participação* e a *curva de experiência*. A primeira faz parte do planejamento de portfólio e visa tratar questões de como alocar fundos para os diferentes negócios de uma empresa diversificada. “Somente uma empresa diversificada com um portfólio equilibrado pode usar suas forças para aproveitar realmente suas oportunidades de crescimento” (MINTZBERG, et al. 2000, p.78). Por outro lado, a *curva de experiência* foi desenvolvida para “explicar o comportamento competitivo em

segmento de crescimento rápido e calcular o valor da participação de mercado e os ajustes das taxas de crescimento, tornando possível a competição” (CAVALCANTI 2007, p. 35).

PIMS é a sigla de *Profit Impact of Market Strategies* (Impacto das Estratégias de Mercado nos Lucros), um método destinado a determinar quais são as estratégias que melhor agem sob condições de mercado. Desenvolvido Sidney Schoeffler em 1972 para a General Electric, tornando-se mais tarde uma base de dados independente e comercializada. (MINTZBERG, et al. 2000). Segundo Cavalcanti, (2007) o modelo PIMS relaciona uma série de variáveis estratégicas e situacionais, as primeiras sendo, participação do mercado, qualidade do produto, e as segundas como, taxa de crescimento da empresa, intensidade de capital com lucratividade e fluxo de caixa. Em resumo, o PIMS propõe determinar em quais variáveis deve estar a preocupação do planejador da organização.

A essência da formulação estratégica é lidar com a competição, Montgomery e Porter (1998). Os autores nos indica também que “a competição em um setor industrial tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente, e existem forças competitivas que vão além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos nesse setor em particular” (p.11). Pertence a Porter, a proposição de um modelo fundamentado em cinco forças básicas que governariam a competição de um setor industrial: (a) *ameaça de novos entrantes*; (b) *poder de barganha dos fornecedores da empresa*; (c) *poder de barganha dos clientes da empresa*; (d) *ameaça de produtos substitutos*; (e) *intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes*. As peculiaridades de cada uma dessas forças, podem explicar por que as empresas adotam uma determinada estratégia (MINTZBERG, et al. 2000, p. 83).

Porter (1985) apud Mintzberg, et al. (2000), vai além ao apontar que uma empresa pode possuir somente dois tipos básicos de vantagem competitiva: *baixo custo* ou *diferenciação*. A adoção de uma ou outra combinada com o escopo, por exemplo, em uma determinada empresa define a estratégia genérica: *liderança em custo*, *diferenciação e foco*. As contribuições de Porter (1985) avançam para a cadeia de valor. O autor sugere que uma empresa pode ser desagregada em atividades primárias e de suporte. Onde as “*atividades primárias* estão diretamente envolvidas no fluxo de produtos até o cliente [...] as *atividades de suporte* existem para apoiar as atividades primárias”, incluem a parte de infra-estrutura bem

como recursos organizacionais (MINTZBERG, et al. 2000, p. 85).

Uma das mais consistentes contribuições em relação ao avanço do conhecimento em relação à estratégia e sua compreensão no final do século XX foi feita por Mintzberg e seus colaboradores (Ahlstrand e Lampel). A estratégia requer uma série de definições para tanto (MINTZBERG, et al. 2000, et all 2006) propõe cinco em particular. A estratégia pode ser vista como um plano, um pretexto, um padrão, uma posição e uma perspectiva, originando-se os 5P para estratégia, conforme veremos a seguir. *Estratégia como Plano* - A estratégia definida como plano dar-se a preparação de ações conscientemente pretendidas que propiciam um meio para resolver uma situação. Pode ser (plano) em âmbito geral ou específico. Surgindo assim uma estratégia deliberada, ou seja, estratégia resolvida após uma discussão. *Estratégia como Pretexto* - A estratégia pode ser também um pretexto, podendo ser criada com uma visão ilusória, contornando o oponente com objetivos específicos. *Estratégia como Padrão* - Seu contexto permite ações e comportamentos de forma geral, pretendida ou não. Pode surgir ou emergir sem ser preconcebido, resultando assim em estratégias emergentes. *Estratégia como Posição* - É mediar às forças entre a organização e o ambiente. *Estratégia como Perspectiva* - Tem como foco o interior da organização, mas com uma visão aberta permitindo ver o mundo. Apresenta relevância em seu aspecto essencial que é, pois uma estratégia compartilhada.

Conforme Mintzberg, et al. (2000) atualmente e em especialmente entre os praticantes, a visão de estratégia está sujeito ao aprendizado e este depende de capacidades. C. K.Prahalad e Gary Hamel em 1990, no artigo “The Core Competence of the Corporation”, publicado na Harvard Business Review, despontam como os maiores responsáveis pela disseminação do conceito de aprendizagem na perspectiva apontada. Os conceitos mais populares propostos pelos autores são: competência essencial ou central, intenção estratégica, tensão e alavancagem. A primeira é considerada como “a consequência do aprendizado coletivo da organização, especialmente de como coordenar aptidões de produção diversas e integrar múltiplas correntes de tecnologia” (PRAHALAD e HAMEL 1990, p. 82) apud (MINTZBERG, et al. 2000, p. 163). A segunda objetiva definir as oportunidades emergentes de mercado, bem como a direção geral da organização e propicia um alerta de união para os funcionários. A terceira foi definida na forma literal como um desequilíbrio entre os recursos e as aspirações de uma empresa. Mas pode ser que a empresa seja bem dotada de recursos e carece de aspirações, ou vice-versa. A maior contribuição

para clarificar o complexo espaço que envolve a organização e o ambiente aqui compreendido enquanto estratégia foi apresentada por Henry Mintzberg e seus colaboradores Ahlstrand, Lampel, (2000). Para os iniciantes e boa parte dos estudiosos em estratégias o mapeamento realizado com a publicação de Safári representou um poderoso instrumento de estudo e compreensão da estratégia em geral e em particular para as organizações.

Embora apresente limitações, as dez escolas indicadas, são relevantes para a descrição e prescrição do termo, conforme se apresenta a seguir, como expõe (MINTZBERG, et, al. 2006). a) *Design* - criada por Selznick (1957), seguida por Chandler (1962) e posteriormente por Andrews (1965), a formação da estratégia é vista como a obtenção do ajuste essencial entre as forças e as fraquezas internas com as ameaças e oportunidade externas; b) *Planejamento* - surgiu paralelamente com a escola do *design*, com uma publicação de H. Igor Ansof (1965), que reflete uma suposição importante: o processo não é apenas cerebral, mas também formal, podendo ser decomposto em passos distintos, delineado por listas de verificação e suportado por técnicas; c) *Posicionamento* - recebeu a importante contribuição de Michael Porter em 1980, seguida por um trabalho acadêmico de Hatten e Schendel, pela Boston Consulting Group e o projeto PIMS, todos precedidos pela estratégia da vertente militar; d) *Empreendedora* - escola oposta às tres primeiras, ela mudou a estratégia, que passou de projetos, planos ou posições precisas para visões vagas ou perspectivas amplas. Vista, em certo sentido, sempre por meio de metáforas; e) *Cognitiva* - adota uma visão mais subjetiva, interpretativa ou construtivista, do processo de estratégia. É usada para construir estratégia como interpretações criativas, e não simplesmente para mapear a realidade de uma forma mais ou menos objetiva; f) *Aprendizado* - Iniciada com os trabalhos de Braybooke e Lindblom (1980) sobre incrementalismo desarticulado, passou por Quinn (1980) com o incrementalismo lógico, entre outros autores.

Nesta escola as estratégias são vistas como emergentes. Os estrategistas são encontrados em toda organização e, as chamadas formulações e implementações se entrelaçam; g) *Poder* - concentra-se na política e no poder, com duas orientações: *micro poder*, vê o desenvolvimento da estratégia dentro da organização e *macro poder*, vê a organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e entre seus parceiros de aliança; h) *Cultural* - concentra-se em interesses comuns e integração. Aqui a formação de estratégia é um processo enraizado na força social da cultura;

- i) *Ambiental* – como um processo reativo, esta provém da ‘*teoria da contingência*’ a qual descrevia as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização;
- j) *Configuração* – enfatiza dois aspectos principais; um descreve estados da organização e do contexto que a cerca e o outro descreve o processo de geração de estratégia como transformação. Ela combina aspectos de todas as escolas anteriores e apresenta-se com dupla perspectiva: *prescritiva* e *descritiva*.

O surgimento, evidências e uso das redes multicêntricas deve-se a uma contínua busca de competências amplas. Segundo Cavalcanti, (2007) as empresas aprendem com a experiência e criam alianças com os clientes de vanguarda. Realizam protótipos para teste de mercado, decidem-se pelo desenvolvimento conjunto com possíveis concorrentes entre outras. “Isso possibilita visualizar a empresa agindo em múltiplas direções, criando redes exuberantes de contato, parcerias e reconfigurações” (p. 17). De acordo com Mintzberg, et al.(2000) as organizações não trabalham isoladas, mas em complexas redes de interações com outros agentes e organizações, criando assim novos vocabulários de administração estratégica. As redes neurais, conforme coloca Cavalcanti, (2007) são modelos computadorizados que procuram aproximar o processamento do computador ao cérebro. Através de computadores convencionais, as informações são transferidas em um tempo específico dentro de um relacionamento com um sinal para sincronização.

3 Materiais e Métodos

A intenção deste trabalho foi verificar se houve a evolução do conceito de estratégia organizacional. A identificação, verificação, descrição do fenômeno estudado foi feita com a finalidade de alargar e aprofundar, nesse momento, sua compreensão apenas. O presente estudo se orientou a partir da perspectiva qualitativa [HAGUETTE (2001) e STREUBERT & CAMPERTER (1995)]. Esta levantou dados e informações relevantes que mereceram valor. Esse conjunto de elementos foram obtidos através da identificação, classificação, leitura, compreensão e seleção de literatura já disponível circunscrita à temática definida. Na pesquisa qualitativa é indicado o uso de amostra não probabilística, da qual se destaca a amostra intencional, que consiste em identificar e selecionar uma amostra onde seja possível obter as informações necessárias para o estudo (MERRIAM, 1998). O universo proposto é de natureza teórica fazendo uso de pesquisas bibliográficas conceituais, e tratando-as como

informações qualitativas no seu contexto longitudinal.

4 Análise e Discussão

A literatura consultada sobre estratégia e sua evolução apresentou-se, como observado, rica e plural. Procurou-se identificar e descrever uma possível trajetória que o conceito de estratégia e sua evolução percorreram, de uma forma geral e em particular, no contexto do espaço organizacional. Por exemplo, os escritos do chinês SunTzu no séc. VI a.C. aparecem como a primeira contribuição conhecida no campo da estratégia. Por outro lado, fazendo um recorte no tempo observamos que segundo Mintzberg, et al. (2000) conceitos sobre estratégia passaram a ser trabalhados no campo das organizações, principalmente a partir do início da década de 60, com literatura prática apresentando oscilações no seu crescimento. Atualmente o campo da estratégia apresenta-se dinâmico, diferenciado e desigual em relação as diferentes correntes de pensamento sobre o tema.

A construção dos conceitos hoje conhecidos tiveram importante colaboração de diversos autores e escolas. Por exemplo, Ansoff (1965), Porter (1998) entre outros. Entretanto deve-se creditar a Mintzberg e seus colaboradores a definição de um arquétipo de 10 escolas sobre estratégia individualizadas em **prescritivas** (*Desing, Planejamento e Posicionamento*) e **descritivas** (*Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental*). Além dessa sistematização apresentam a *Escola de Configuração* que busca integração entre as descritivas e prescritivas, formulando um processo de *transformação*. A significativa contribuição acima apresentada pelos autores foi observada na literatura pesquisada que representa obra de construção tanto de parte de acadêmicos como de executivos e empresas de consultoria.

5 Considerações Finais

O processo da estratégia, como vimos na literatura especializada Mintzberg, et al. (2006), seria um composto de escolhas complexas e que demandam análises em diferentes perspectivas. Assim diante do cenário apresentado o presente estudo procurou como propósito geral, verificar se houve um processo de evolução do conceito de estratégia em geral e estratégia organizacional em particular. Também buscou: (a) identificar; como, quem e quando surgiram os conceitos de estratégias organizacionais; (b) identificar e buscar compreender as principais vertentes que contribuíram na construção dos conceitos de estratégias; (c) verificar se houve ou não uma

evolução do conceito de estratégia no espaço organizacional.

O estudo apontou que pode-se claramente perceber a existência de uma série de definições sobre o conceito de estratégia, o que nos leva a uma necessidade de maior interpretação e compreensão das mesmas. O estudo aponta também que se observa uma evolução do conceito, partindo dos primeiros escritos a respeito de estratégia pela vertente militar até os mais discutidos e popularizados atualmente, tanto na academia como no espaço empresarial. Verificou-se também que as estratégias e suas respectivas escolas onde estão circunscritas apresentam-se de natureza prescritiva onde enfatizam a maneira de como devem ser e descritivas de como realmente são formuladas as estratégias. Podendo evoluir ainda para uma transformação resultante da adequação das duas vertentes citadas. Ao lidar-se com todas as complexidades que o conceito apresenta, é possível, apontar que o campo da estratégia enquanto espaço de conhecimento ainda apresenta-se em construção. Que deve contar com a articulação e participação tanto da academia quanto do mundo prático empresarial para visualizar novos cenários, seja estes de natureza prescritiva quanto descritiva.

6. REFERÊNCIAS

- ANTÓNIO, Nelson dos Santos. *Estratégia Organizacional: Sua Evolução nos últimos 50 anos*. (Disponível em: <<http://ee.dcg.eg.iscte.pt/estrategia%20organizacional.pdf>> . Acesso em 15/04/2008).
- AREA MILITAR. Queda de Atenas, 1941 – (Disponível em: <<http://www.areamilitar.net/HISTbcr.aspx?N=95>> . Acesso em: 21/02/2009).
- CAVALCANTI, M. (org). **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnósticos e ação. 2ª ed. ver. e ampl. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5ª ed. São Paulo: Ed. Campus, 1999.
- CERTO, C. Samuel; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**; tradução de Miriam L. M. Leite. 3. ed. São Paulo, Pioneira, 1973.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. A. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2. ed. Curitiba: Posigraf, 2004.
- GIBSON, James L., et al. **Organizações**: comportamentos estrutura, processos. Trad. Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1981.
- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study application in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. et al. **O processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados; tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MONTGOMERY, Cynthia A.; POTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- WHITTINGTON, Richard. *Estratégia após o Modernismo: recuperando a prática*. **RAE**, São Paulo, v. 44, Nº 4 out./dez. 2004.
- WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. Trad. Maria Lúcia G. L. R., Marta M. Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- STREUBERT, H.; CAMPERTER, D. **Qualitative research in nursing**. Philadelphia: Lippincott, p.12, 1995. (Disponível em: <www.windsor.igs.net/~nhodgins/> Acesso em: em 09/09/02).
- SUN TZU, Século VI a.C. **A arte da guerra**: uma nova interpretação. trad. Sonia Walkiria de S. Coutinho. 11ª reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.