

nota de aula
class note



Definições de estratégia

PROF.: FERNANDO SERRA
FERNANDO.SERRA@UNISUL.BR

MANUEL PORTUGAL FERREIRA
MANUEL.PORTUGAL@IPLEIRIA.PT



Nota de Aula

Definições de estratégia

Fernando Serra, fernando.serra@unisul.br

Universidade do Sul de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, Curso de Mestrado em Administração, Planejamento Estratégico

Manuel Portugal Ferreira, manuel.portugal@ipleiria.pt

Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Instituto Politécnico de Leiria

Objetivos

- Apresentar um conjunto relevante de definições de estratégia.
- Compreender a evolução destas definições.
- Analisar e apresentar os aspectos relevantes das definições apresentadas.

A evolução histórica do conhecimento em estratégia

1. *Introdução*
2. *Definições de estratégia*
3. *Análise e aspectos relevantes*
4. *Notas finais*

Trabalho Prático

Referências

1. Introdução

Na Nota de Ensino 1 foi apresentada a evolução da estratégia como disciplina. Diversos autores (por exemplo, QUINN, 1980) chamam atenção da influência da estratégia militar sobre a estratégia empresarial. O estudo da estratégia corporativa e empresarial, entretanto, tem sua origem atribuída na década de 1960. Kay, McKiernan e Faulkner (2003) argumentam que na década de 1960 a estratégia era focada no planejamento corporativo, trocando de foco para a diversificação e o planejamento de portfólio na década de 1970, voltando-se para o negócio

central (*core business*), com um desenvolvimento menos analítico e orientado às pessoas, na década de 1980 e a partir da década de 1990 com foco para os recursos e capacidades organizacionais.

Pela própria evolução é de se inferir que as expressões utilizadas para definir o termo estratégia devem ter variado com o contexto temporal em função do foco da pesquisa. Nesta Nota de Aula, em alinhamento com a anterior sobre a evolução da estratégia, serão apresentadas definições de estratégia de forma a ajudar aos alunos a compreenderem sua evolução e como se complementam.

Nas palavras de Mintzberg (1987, p. 11):

A natureza humana insiste em uma definição para cada conceito. O campo de gestão estratégica não pode se permitir em depender de uma só definição de estratégia, certamente a palavra tem sido usada há muito tempo implicitamente de diferentes formas mesmo que tenha sido tradicionalmente definida de uma só forma. O reconhecimento explícito destas múltiplas definições pode ajudar aos praticantes e pesquisadores de forma semelhante a manobrar neste difícil campo.

Diversos autores comentam da necessidade de definição e busca inclusive por uma definição que facilite a operacionalização da estratégia (HOFER, 1976; HAMBRICK, 1980). Entretanto, como comentado por Hambrick (1983), os setores possuem peculiaridades que levam a uma ligação situacional com a estratégia e, adicionalmente a estratégia possui um caráter multidimensional, o que leva a uma busca por uma definição comum e precisa.

2. Definições de Estratégia – origem e área político-militar

Como foi mencionado na Nota de Aula anterior, o termo estratégia, de origem na Grécia antiga, tem como significado etmológico 'qualidades e habilidades do general'. A palavra estratégia é composta pelas palavras gregas *strato*, que significa exército, e *agein* que quer dizer liderar. O *strategos* em Atenas era um título dado a um general eleito durante a guerra com a Pércia em V AC (MCMILLAN; TAMPOE, 2000). Cummings (1993, p. 134) atribui ao escritor grego Xenophon de Atenas, que viveu em

IV AC, uma das primeiras definições de estratégia: *Estratégia significa conhecer a empreitada que quer levar adiante.*

Bracker (1980, p. 219) acrescenta que o verbo grego *stratego* significa “plano de destruição do inimigo de alguém por intermédio do uso efetivo de recursos”. O autor diz ainda que uma das primeiras ligações de estratégia militar e negócios é atribuída ao filósofo grego Sócrates, século V AC, ao consolar o militar grego Nichomanides que havia perdido a eleição para o posto de *strategos* para o homem de negócios grego Antisthenes. Sócrates comparou os deveres do general e do homem de negócios, dizendo que em ambos os casos planejam o uso de seus recursos para atingir os objetivos almejados.

Os gregos atribuíam a um líder a responsabilidade por traçar e conduzir a estratégia (MCMILLAN; TAMPOE, 2000), aspecto que continua em voga nos estudos atuais (ver por exemplo os estudos de Papadakis e Barwise, ou Hambrick).

Também no século V AC, o chinês Sun Tzu (1963) escrevia o seu livro *A Arte da Guerra*. Sun Tzu argumentava que o objetivo da estratégia derrotar o inimigo em poucas batalhas e que a essência da estratégia estaria ligada a um regulador e líder excelente capaz de conduzir sua inteligência com superioridade e clareza, pois a força toda depende de cada movimento. Este livro costuma ser utilizado por muitos professores de estratégia pela ligação que pode ser feita com os negócios (MCMILLAN; TAMPOE, 2000).

Maquiavel (1999) em seu livro do século XVI, preocupa-se com a implementação da estratégia, menos com as guerras e mais com a dominação.

Von Clausewitz (1976), militar do século XIX, é lembrado pela citação de que boas estratégias são simples, mas difíceis de conceber (MCMILLAN; TAMPOE, 2000). Também enfatiza o papel do líder, ao ligar o príncipe ou o general à organização e implementação da “sua guerra”.

A seguir são apresentados alguns exemplos de definições de estratégia, retirados de dicionários e que mostram a ligação com a origem político-militar.

Tabela NA 2.1. Definições de estratégia no âmbito político-militar

Definição	Fonte
<p>1. Arte de coordenar a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais implicadas na condução de um conflito ou na preparação da defesa de uma nação ou comunidade de nações.</p> <p>2. Parte da arte militar que trata das operações e dos movimentos de um exército, até chegar, em condições vantajosas, à presença do inimigo.</p> <p>3. Por extensão: arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos.</p>	Dicionário Houaiss
<p>1. Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos.</p> <p>2. Arte militar de escolher onde, quando e com quem travar um combate ou uma batalha.</p> <p>3. Por extensão: arte de aplicar meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos.</p> <p>4. Por extensão: arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.</p>	Dicionário Aurélio
<p>1. Arte de combinar a ação das forças militares, políticas, morais e econômicas, implicadas na condução de uma guerra moderna ou na preparação da defesa de um estado. (a estratégia depende conjuntamente da competência do governo e da do alto comando das forças armadas).</p> <p>2. Parte da arte militar que trata das operações e movimentos de um exército, até chegar à presença do inimigo.</p>	Dicionário Lello Universal
<p>1. Em sentido lato atual, a existência, real ou potencial, de um obstáculo, desafio, competição, antagonismo ou conflito entre duas partes ou mais entidades, empenhadas na aplicação concebida e concertada de conhecimentos apropriados e meios ou recursos adequados com vista à consecução de determinados fins ou objetivos.</p>	Enciclopédia Verbo da Sociedade e do Estado
<p>1. Arte de coordenar a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais implicadas na condução de um conflito ou na preparação da defesa de uma nação ou comunidade de nações.</p> <p>2. Parte da arte militar que trata das operações e movimentos de um exército, até chegar, em condições vantajosas, à presença do inimigo.</p> <p>3. Arte de aplicar com eficácia os recursos de que dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos.</p>	Grande Dicionário da Língua Portuguesa

Nas origens e definições da estratégia sob o ponto de vista político-militar, fica claro o papel do líder na concepção de ações para derrotar o inimigo, utilizando-se de forma adequada dos recursos disponibilizados e considerando o ambiente externo do campo de batalha. Segundo Nicolau (2001), muitos autores separam a definição de objetivos e a formulação da estratégia, aproximando-se das definições no âmbito político-militar.

Freire (1996, p.7) compara similaridades entre a estratégia empresarial e estratégia militar que argumenta existirem na prática atual na Tabela NA 2.2.

Tabela NA 2.2. Comparação entre estratégia no meio empresarial e no meio militar

	Meio Empresarial	Meio Militar
Objetivo	Conquista e controle de mercados	Conquista e controle de territórios
Análises	Estudo do mercado Estrutura da indústria Pontos fortes e fracos Organização e liderança	Condições climáticas Condições do terreno Distribuição das forças Estrutura de comando
Resultados	Estratégia empresarial Plano estratégico	Estratégia militar Plano de Campanha

Fonte: Freire (1996).

Freire (1997) argumenta que o estudo do planejamento militar pode fornecer insights importantes para o desenvolvimento da estratégia empresarial utilizando-se de analogias a Sun Tzu (ver Quadro a seguir).

Século V AC

Analogias às citações de Sun Tzu

Segundo Freire (1997, p. 25), "o raciocínio de Sun Tzu é particularmente interessantes na priorização de estratégias ofensivas:

a) "A melhor estratégia é atacar o inimigo".

Lição de gestão: as empresas devem entrar primeiro nos mercados e agir proativamente.

b) "A segunda melhor estratégia é destruir as alianças do inimigo".

Lição de gestão: as empresas devem isolar a concorrência e estabelecer alianças próprias.

c) "A terceira melhor estratégia é destruir as alianças do inimigo".

Lição de gestão: as empresas devem recrutar pessoal da competição ou comprar o próprio concorrente.

d) "A pior estratégia é atacar cidades fortificadas".

Lição de gestão: as empresas devem evitar segmentos já dominados ou com baixo crescimento.

Fonte: Freire (1997)

McMillan e Tampoe (2000) consideram a aproximação às definições político-militares limitadas sob o ponto de vista empresarial, visto que, por exemplo, não existe o equivalente ao cliente, ou, tampouco existe no meio empresarial uma hierarquia tão forte como a militar. Ainda assim, estes conceitos foram assimilados pelos negócios.

Bracker (1980) argumenta que o conceito de estratégia relacionado aos negócios passou a ser mais importante a pós a Segunda Grande Guerra pela mudança de um ambiente externo relativamente estável para um ambiente externo mais mutante e competitivo.

3. Definições de Estratégia

Ao longo da evolução histórica dos conceitos de estratégia empresarial (ver Nota de Aula 1) muitos autores procuraram apresentar, reescrever ou sintetizar definições de estratégia. Uma seleção ampla de definições a partir do trabalho de diversos autores está apresentada em ordem cronológica na Tabela NA 2.3 (ver BRACKER, 1980; NICOLAU, 2001; SERRA; TORRES; TORRES, 2002).

Tabela NA 2.3. Definições de estratégia empresarial em ordem cronológica

Autor/Fonte	Definição
VON NEUMANN; MORGENSTERN, O. Theory of Games and Economic Behavior . Princeton: Princeton University Press, 1947.	Estratégia é uma série de ações da firma que são decididas de acordo com uma situação particular.
DRUCKER, P. F. The practice of management . New York: Oxford University Press: 1954.	Estratégia é analisar a situação presente e mudá-la se necessário. Incorporado nisto está saber os recursos atuais e os que devem ser.
CHANDLER, A. Strategy and structure . MA: MIT Press, 1962.	A estratégia pode ser definida como a determinação dos objetivos de longo prazo da empresa, e a alocação dos recursos necessários à consecução desses objetivos.
ANSOFF, H. I. 1965. Corporate strategy . New York, NY: McGraw-Hill.	Estratégia é uma regra para tomada de decisões determinada pelo escopo de produto/mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia.
CANNON, J. T. Business strategy and policy . New York: Harcourt, Brace & World, 1968.	Estratégias são as ações direcionais de decisões que são requeridas competitivamente para atingir os propósitos da companhia.
LEARNED, E.; CHRISTENSEN, C.; ANDREWS, K.; GUTH, W. Business Policy, Text and Cases . Richard D. Irwin, 1965. ANDREWS, K. The concept of corporate strategy . Irwin, 1971.	Estratégia é o padrão de objetivos, propósitos ou metas e principais políticas e planos para os alcançar, expressos de forma a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser.
KATZ, R. L. Cases and Concepts in Corporate Strategy . Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1970.	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).
NEWMAN; LOGAN Strategy, policy, and central management . Cincinnati: South-western Pub. Co., 1971	Estratégias são planos olhando para frente que antecipam a mudança e iniciam a ação para ter vantagens de oportunidades que são integradas no conceito de missão da companhia.
SCHENDEL, D.E., HATTEN, K. J. Business policy or strategic management: A view for an emerging discipline . Academy of management proceedings. 1972.	Estratégia é definida como os objetivos e metas básicos da organização, os programas amplos de ação escolhidos para atingir estes objetivos e metas, e o padrão amplo de alocação de recursos usados relacionados à organização e seu ambiente.

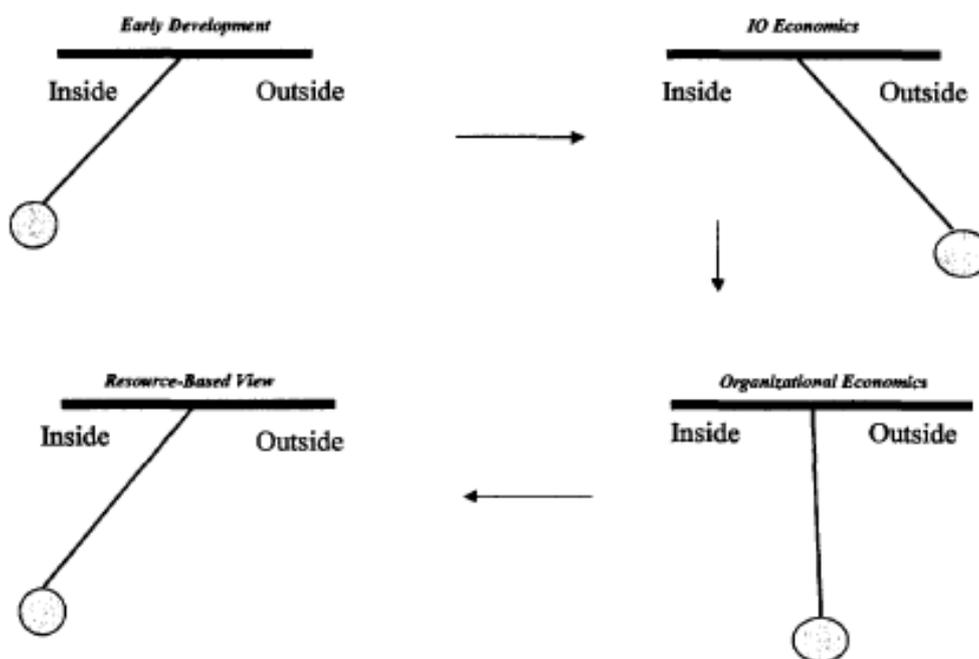
<p>UYTERHEVEN, H.; ACKERMAN, R.; ROSEMBLUM, J. Strategy and Organization: Text and Cases in General Management. Homewood: R. D. Irwin, 1973.</p>	<p>Estratégia provê tanto direção como coesão para a empresa e é composta de várias etapas: perfil estratégico, previsão estratégica, auditoria de recursos, alternativas estratégicas exploradas, teste para consistência e, finalmente, escolha estratégica.</p>
<p>ACKOFF, R. L. Redesigning the Future. Wiley Interscience, John Wiley & Sons Inc, New York, 1974.</p>	<p>Estratégia se ocupa dos objetivos de longo prazo e formas de perseguir-los que afetem o sistema como um todo.</p>
<p>PAINE, F. T.; NAUMES, W. Strategy and policy formation: an integrative approach. Philadelphia: Saunders, 1974.</p>	<p>Estratégias são ações específicas amplas ou padrões de ações para o atingimento dos objetivos da firma.</p>
<p>MCCARTHY, D.; MINICHELLO, R.; CURRAN, J. Business policy and strategy: concepts and readings. R. D . Irwin, 1975</p>	<p>Estratégia é a análise do ambiente e seleção de alternativas econômicas que se encaixem aos objetivos e recursos corporativos com risco comensurado com lucro e viabilidade que as alternativas oferecem.</p>
<p>GLUECK, W. F. Business policy strategy information and management action. Mc Graw-Hill, 1976.</p>	<p>Estratégia é um plano unificado, compreensivo e integrado projetado para garantir que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos.</p>
<p>MCNICHOLS, T. Executive policy and strategic planning. New York: McGraw-Hill, 1977.</p>	<p>Estratégia está embebida na formação da política: compreende uma série de decisões refletindo a determinação dos objetivos básicos do negócio e a utilização das habilidades e recursos para atingir esses objetivos.</p>
<p>STEINER, G. A.; J. B. MINER. Management policy and strategy: text, readings and cases. New York: McMillan Publishers Inc., 1977.</p>	<p>Estratégia é moldar as missões da companhia, fixando objetivos para a organização a luz das forças internas e externas, formulando políticas e estratégias específicas para atingir aos objetos e, assegurando sua implementação adequada, de forma que os propósitos básicos e objetivos da organização sejam atingidos.</p>
<p>MINTZBERG, H. The structuring of organizations. New Jersey: Prentice Hall, 1979.</p>	<p>Estratégia é uma força mediadora entre a organização e seu ambiente: padrões consistentes de feixes decisões organizacionais para lidar com o ambiente.</p>
<p>SCHENDEL, D.; HOFER, C. Strategic management: a new view of business policy and planning. Boston: Little, Brown, 1979.</p>	<p>Estratégia provê pistas direcionais para a organização que permitem atingir seus objetivos, pela resposta às oportunidades e ameaças de seu ambiente.</p>

<p>QUINN, J. B. Strategies for change: logical incrementalism. R.D. Irwin Inc., 1980.</p>	<p>Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização num todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a gizar e alocar os recursos da organização numa postura única e viável baseada nas suas competências e limitações internas, alterações antecipadas no ambiente e movimentações de oponentes inteligentes.</p>
<p>PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors. New York : Free Press, 1980.</p>	<p>Estratégia competitiva são 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.</p>
<p>JAUCH, L.R.; W.F GLUECK. Business Policy and Strategic Management. McGraw-Hill, 1980.</p>	<p>Estratégia é um plano unificado, amplo e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos.</p>
<p>OHMAE, K. The mind of the strategist. Penguin Books, 1983.</p>	<p>Estratégia corporativa é..., em duas palavras, a vantagem competitiva. O objetivo do planejamento estratégico é permitir à empresa ganhar, da forma mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus competidores. A estratégia corporativa significa uma tentativa de alterar a força de uma empresa relativamente à dos seus concorrentes, da maneira mais eficaz.</p>
<p>THIETART, R.-A. La Stratégie d'entreprise. McGraw-Hill, 1984.</p>	<p>Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.</p>
<p>MARTINET, A. CH. Management Stratégique: Organisation et Politique. McGraw-Hill, 1984.</p>	<p>Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.</p>
<p>RAMANANTSOA. Voyage en Strategie. Revue Française de Marketing, n.4, p. 21-33, 1984.</p>	<p>Estratégia é o problema da alocação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa</p>
<p>HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. The concept of strategy and strategy formation process. Interfaces, v.18, n.3, p. 99-109, 1988.</p>	<p>Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na alocação de recursos.</p>
<p>HUNGER, D.; WHEELLEN, T. Strategic management. Addison Wesley, 1995.</p>	<p>Estratégia de uma corporação é o plano-mestre abrangente que estabelece como a organização alcançará a sua missão e os seus</p>

	objetivos.
BARNEY, J. Gaining and sustaining competitive advantage . Reading: Addison-Wesley Pub. Co., 1997.	Estratégia é a teoria de como atingir a altos níveis de desempenho em seus mercados e indústrias dentro das quais opera.
BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. Strategic management and competitive advantage . Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.	Estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas.

Hoskisson et al. (1999) avaliando a evolução histórica dos conceitos de estratégia, argumentam que a evolução muda de posição como o movimento de um pendulo entre o foco interno a organização e o foco externo no ambiente. Este movimento está representado na Figura NA 1.1 e pode, de certa forma, ser verificado nas definições de estratégia apresentadas.

Figura NA 1.1. Movimento de um pendulo: Evolução teórica e metodológica na gestão estratégica



Fonte: Hoskisson et al. (1999).

Outros aspectos podem ser verificados nas definições de estratégia. Por exemplo, as definições em geral têm em comum a relação das decisões com o futuro e com o longo prazo. Também concordam que a organização é afetada pelo ambiente em que está inserida. Entretanto, divergem nos aspectos expostos por Hoskinsson et al. (1999), oscilando do foco interno e foco externo. Nota-se também ao longo dos anos uma desvinculação crescente da influência das definições de estratégia de origem político-militar.

Hambrick (1980, p. 567) que na generalidade a estratégia é vista como um padrão de decisões importantes:

- (1) *guiam a organização em suas relações com seu ambiente,*
- (2) *afetam a estrutura interna e processos da organização e,*
- (3) *centralmente afeta o desempenho da organização.*

Segundo o autor, o conceito de estratégia precisa da realização de pesquisas empíricas de forma a ligá-lo a outras variáveis e características.

4. A busca por uma única definição de estratégia

Em 1980, Hambrick escreveu que o conceito de estratégia necessitava de uma definição e operacionalização comuns. Em 2007, com outros autores (NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007, p. 935), afirma que “a gestão estratégica representa o caso de um campo acadêmico no qual o significado consensual se espera que seja frágil, ou mesmo nenhum”. A estratégia sobrepõe conceitos de diversas áreas como economia, sociologia, psicologia, finanças e marketing (HAMBRICK, 2004), também atrai acadêmicos que trabalham em diversos departamentos distintos, o que leva a um grande quantidade de definições distintas (NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007).

Diversos autores além de Hambrick têm procurado responder o que é estratégia, dentre eles Porter (1996) em seu artigo *What's strategy?* procura apresentar um conceito de operacionalização da estratégia. Para Porter (1996) ter uma estratégia significa ser diferente, quer dizer escolher um conjunto distinto de atividades que proporcione uma oferta de valor única. O autor (PORTER, 1996, p. 68) acaba por definir estratégia como:

... integrar um conjunto de atividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e integrá-las. Se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade. Mais uma vez, os resultados dependeriam da eficiência operacional.

Ainda assim a definição de Porter (1996) é mais uma definição, talvez fruto de uma evolução e integração de seus trabalhos anteriores (PORTER, 1980; 1985) e das novas abordagens emergentes como a RBV (BARNEY, 1991), voltada para o interior da organização.

Nag, Hambrick e Chen (2007) na busca por um consenso avaliou o léxico distintivo do campo da estratégia em um conjunto amplo de artigos selecionados de periódicos americanos de renome. A partir das palavras selecionadas concluíram que (NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007, p. 944):

O campo da gestão estratégica lida com as iniciativas maiores intencionais e as iniciativas emergentes tomadas por executivos (general managers), em nome dos proprietários, envolvendo a utilização dos recursos, para melhorar o desempenho das firmas em seu ambiente externo.

5. Artigos sugeridos para leitura

Diversos trabalhos foram realizados buscando resgatar as definições de estratégia. Dentre os muitos possíveis, os que foram selecionados, o foram pelo objetivo de busca por um consenso, ou seja, da integração entre abordagens conceituais, e por uma definição que auxilie na operacionalização da estratégia.

NAG, R.; HAMBRICK, D.; CHEN, M-J. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus in the Field. **Strategic Management Journal**, vol. 28, p. 935-955, 2007.

HAMBRICK, D. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **Academy of Management Review**, vol. 5, n. 4, p. 567-575, 1980.

PORTER, M. What's strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, november – december 1996.

Trabalho Prático:

Grupo 1:

Complementar a partir de referências relevantes as definições de estratégia da Tabela 2.3. Por intermédio de análise de conteúdo fazer a análise das definições a luz da evolução histórica da estratégia apresentada na NA 1.

Grupo 2:

Nag, Hambrick e Chen (2007) realizaram um estudo indutivo sobre o significado consensual sobre gestão estratégica. O seu trabalho está dividido em duas partes: estudo 1 e estudo 2. O objetivo é realizar o estudo 1, a partir de questionário ministrado a autores de artigos da área de estratégia dos congressos Enanpad ou 3Es, a definir.

Grupo 3:

Baseados no mesmo artigo, realizar o estudo 2.

Referencias

- BARNEY, J. B. Firm resources and competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.
- BRACKER, J. The historical development of strategic management concept. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 2, p. 219-224, 1980.
- CUMMINGS, S. The first strategists. **Long Range Planning**, vol. 26, n. 3, p. 133-135, 1993.
- FREIRE, A. **Manual do Plano de Negócios**. Modulo 1. Lisboa: Tracy Internacional / Abril-Controljornal, 1996.
- FREIRE, A. **Estratégia: Sucesso em Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo, 1997.
- HAMBRICK, D. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **Academy of Management Review**, vol. 5, n. 4, p. 567-575, 1980.
- HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 05-26, 1983.
- HOFER, C. Toward a contingency theory of business strategy. **Academy of Management Journal**, vol. 18, n. 4, p. 784-810, 1975.
- KAY, J., MCKIERNAN, ; FAULKNER, D. The history of strategy and some thoughts about the future. In: FAULKNER, D.; CAMPBELL, A. (Org.) **Oxford handbook of strategy**. v. 1 – A Strategy Overview and Competitive Strategy Oxford: Oxford University Press, 2003.
- MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MCMILLAN, H.; TAMPOE, M. **Strategic management: Process, Content and Implementation**. Oxford University Press, 2000.
- MINTZBERG, H. The Strategy Concept I: Five Ps for strategy. **California Management Review**, p. 11-24, Fall, 1987.

- NAG, R.; HAMBRICK, D.; CHEN, M-J. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus in the Field. **Strategic Management Journal**, vol. 28, p. 935-955, 2007.
- NICOLAU, I. O conceito de estratégia. **Nota de aula Ref. 01-01**, p. 1-17, INDEG/ISCTE, 2001.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York : Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage** : creating and sustaining competitive performance. New York : Free Press, 1985.
- PORTER, M. What's strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, november – december 1996.
- QUINN, J. B. **Strategies for change**: logical incrementalism. Richard D. Irwin Inc., 1980.
- SERRA, F.; TORRES, M. C.; TORRES, A. **Administração Estratégica**: Conceitos; Roteiro Prático; Casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- SUN TZU. **The art of war**. Traduzido por S. B. Griffith. New York: Oxford University Press, 1963.
- VON CLAUSEWITZ, C. **On war**. Traduzido por M. Howard e P. Paret. Princeton: Princeton University Press, 1976.

Os autores

Fernando Ribeiro Serra

Doutor em Engenharia pela PUC-Rio - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. É Professor da UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil, onde dirige a Unisul Business School e é professor do Mestrado em Administração. Participa no grupo de pesquisa de cenários prospectivos da UNISUL, S3 Studium (Itália) e globADVANTAGE (Portugal). Foi Professor no IBMEC/RJ, PUC-Rio, FGV, Universidade Candido Mendes e UFRRJ. A sua experiência inclui, ainda, cargos de conselheiro (Portugal e Brasil), direcção e consultoria. A sua pesquisa foca a Estratégia e Empreendedorismo.
E-mail: Fernando.serra@unisul.br

Manuel Portugal Ferreira

Doutorado em Business Administration pela David Eccles School of Business, da Universidade de Utah, EUA, MBA pela Universidade Católica de Lisboa e Licenciado em Economia pela Universidade de Coimbra, Portugal. É Professor Coordenador no Instituto Politécnico de Leiria, onde dirige o globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy do qual é fundador. Professor de Estratégia e Gestão Internacional. A sua investigação centra-se, fundamentalmente, na estratégia de empresas multinacionais, internacionalização e aquisições com foco na visão baseada nos recursos. Co-autor dos livros “Casos de estudo: Usar, estudar e escrever” e “Marketing para empreendedores e pequenas empresas”, pela Lidel.
E-mail: manuel.portugal@ipleiria.pt