



**ENSINO E PESQUISA
EM ADMINISTRAÇÃO**

O CONTEÚDO DAS DISCIPLINAS DE ESTRATÉGIA NOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

THE CONTENT OF STRATEGY DISCIPLINES IN POSTGRADUATE PROGRAMS IN MANAGEMENT IN BRAZIL

Eduardo Guedes Villar
Universidade Federal do Paraná

Silvana Anita Walter
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Data de submissão: 08 mar. 2015. **Data de aprovação:**

14 ago. 2015. **Sistema de avaliação:** Double blind review.
Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro
Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Claudio
Vieira de Oliveira

RESUMO

Nesta pesquisa, objetivou-se compreender o conteúdo das disciplinas de estratégia nos programas *stricto sensu* em Administração, no Brasil. Como base teórica, exploraram-se o corpo de conhecimento em estratégia e o desenvolvimento dessa disciplina no país. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso coletivo, de 27 programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu*, com a participação de 29 docentes das disciplinas de estratégia. Empregaram-se entrevistas e análise documental de planos de ensino. Notou-se que as disciplinas de estratégia são caracterizadas pela variedade de livros e artigos empregados e uso preferencial de material de língua inglesa. Essa diversidade pode ser um indicativo de um ensino de estratégia parcializado, sem uma identificação comum, sob o ponto de vista de conteúdo, entre as disciplinas de estratégia dos programas pesquisados.

PALAVRAS-CHAVE:

Ensino. Estratégia. Corpo de Conhecimento. Pesquisa Qualitativa. Pós-Graduação *Stricto Sensu*.

ABSTRACT

In this research we aimed to understand the content of the strategy of disciplines in the graduate studies program in Business Administration in Brazil. As a theoretical basis, the body of knowledge in strategy was explored and also the development of this discipline in the country. We conducted a qualitative research through a collective case study of 27 Brazilian stricto sensu post graduate programs, with the participation of 29 teachers of the strategy of disciplines. We employed interviews and documentary analysis of teaching plans. We noted analyzing the body of knowledge that the strategy disciplines are characterized by the variety of books and articles and employs preferentially English language material. This diversity may be indicative of a biased teaching strategy without a common identification from the point of view of content among the strategy disciplines of the programs surveyed.

KEYWORDS:

Teaching. Strategy. Body of Knowledge. Qualitative Research. Post Graduate Programs.

INTRODUÇÃO

A disciplina Estratégia, segundo Greiner, Bhambri e Cummings (2003), por ter um conteúdo amplo e, por vezes, controverso, transfere ao professor o desafio de estruturar e ensinar esse conteúdo. Pearce (2007) indica que nenhum professor de estratégia é capaz de transmitir todos os conhecimentos e todas as habilidades necessárias aos estudantes, em virtude, especialmente, das restrições relacionadas ao tempo da disciplina e à capacidade do professor.

Na direção apontada por Greiner, Bhambri e Cummings (2003) e Pearce (2007), a estruturação de um curso de estratégia gerará diversos dilemas, principalmente no que deve ou não ser ensinado (GREINER; BHAMBRI; CUMMINGS, 2003). Além disso, diante da diversidade de conceitos (MINTZBERG *et al.*, 2006) e de abordagens de estratégia (WHITTINGTON, 2002), evidencia-se a atuação do docente na estrutu-

ração da disciplina Estratégia como fator influenciador do desenvolvimento dessa área de conhecimento.

Essa confusão em torno do conceito e das abordagens da estratégia tem sido uma constante na área, gerando dificuldades no processo de ensino-aprendizagem. Nesse sentido, quando os docentes estruturam suas disciplinas, se deparam com várias vertentes, sendo que cada uma traz seus próprios pressupostos, resultando em um campo de conhecimento fragmentado. Dessa forma, avaliar o corpo de conhecimento empregado nas disciplinas dos programas *stricto sensu* em Administração pode suscitar reflexões relevantes para o próprio avanço do campo científico.

A partir do apresentado, a pergunta de pesquisa à qual se pretende responder ficou assim descrita: **Como se constitui o conteúdo das disciplinas de estratégia nos programas de pós-graduação**

stricto sensu em Administração, no Brasil? Como objetivo geral da pesquisa, busca-se compreender o conteúdo das disciplinas de estratégia nos programas *stricto sensu* em Administração no Brasil. Especificamente, pretende-se identificar as teorias de base (outras áreas) que influenciaram seu desenvolvimento, os conceitos e abordagens dessa temática, as teorias da área, as ferramentas analíticas empregadas e as obras e autores destacados pelos docentes como essenciais para sua atividade de ensino.

Estudos anteriores já abordaram o tema do ensino em estratégia no Brasil. Todavia, não se identificou uma pesquisa que abrangesse instituições de quase todas as regiões do Brasil. Além disso, apesar de a pós-graduação *stricto sensu* brasileira ser a principal responsável pela formação de novos docentes (que ensinarão estratégia para outros estudantes) e pesquisadores (que construirão e disseminarão conhecimento por meio de suas pesquisas e publicações) (IKEDA; CAMPOMAR; VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2005), há uma frequência menor de estudos sobre esse nível de ensino.

Este artigo está organizado em cinco seções. Além desta introdução, apresenta-se, em uma segunda seção, a base teórico-empírica para realização da pesquisa, na qual se aborda o corpo de conhecimento em estratégia, os métodos pedagógicos e técnicas da disciplina. Na terceira seção, se descrevem os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa. A quarta seção destina-se à apresentação dos resultados obtidos e realização das análises. Por fim, na quinta seção, realizam-se as considerações finais, abordando os principais resultados obtidos para cada objetivo específico, a resposta encontrada para a

pergunta de pesquisa e sugestões para futuras pesquisas.

REVISÃO DE LITERATURA

No Brasil, a disciplina Estratégia surgiu nos cursos de graduação em Administração de Empresas, na escola Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, com o nome Diretrizes Administrativas, e, na Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, da Universidade Federal de São Paulo, com a nomenclatura Política de Negócios (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003). Esses primeiros cursos trabalhavam fundamentalmente baseados na discussão de casos e eram tidos como disciplina integradora (*capstone*), que possibilitava uma visão ampliada do conteúdo das diversas áreas funcionais trabalhadas durante o curso (BERTERO; VASCONCELOS, BINDER, 2003). Quanto à abordagem pedagógica, os autores afirmam que não existia uma sistematização do conteúdo, tampouco uma estruturação teórica formal, pressupondo-se que o trabalho com casos sucessivos implicaria em “perspectiva estratégica”, introduzindo o aluno no mundo organizacional.

Nos anos de 1960 e de 1970, devido à expansão econômica, houve a disseminação da obra de Igor Ansoff (*Corporate Strategy*), que trocou a discussão e a análise de casos no ensino de estratégia por uma perspectiva mais sistematizada da área (VIZEU; GONÇALVES, 2010). Assim, o Planejamento Estratégico, como ficou conhecido, era caracterizado pela programação da estratégia em etapas sequenciais, fornecendo elementos para uma maior racionalização do processo de formulação estratégica, ficando a implementação como função da própria estrutura e dos processos ope-

racionais da organização (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003).

Nos anos de 1980, o trabalho de Michael Porter, intitulado *Competitive Strategy*, difundiu-se rapidamente no Brasil. O modelo desenvolvido por Porter, no entendimento dos autores, teve tão ampla difusão que provocou inércia no campo de estratégia, isto é, tal modelo se tornou sinônimo de Gestão Estratégica e não permitiu a entrada de novas abordagens no país.

Contudo, na década de 1990, com mudanças econômicas e políticas no país, abriram-se novas perspectivas para a área de estratégia. O Brasil adotou as mudanças que já haviam ocorrido no exterior, deixando de entender a Gestão Estratégica como Planejamento Estratégico. Em decorrência, a formulação e a implementação, ou seja, o pensar e o agir deixaram de ser vistos como processos distintos, colocando a estratégia como uma perspectiva de gestão que a posiciona como o centro da Administração (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003).

Além disso, houve, nesse período, uma aproximação entre a estratégia e as teorias econômicas, devido ao contato da academia brasileira com a Teoria dos Custos de Transação, Visão Baseada em Recursos, Competências Essenciais e Teoria da Agência (BIGNETTI; PAIVA, 2005). Para esses autores, no Brasil, a exploração dessas teorias aconteceu tardiamente, em meados da década de 1990, apesar de serem da década de 1980. Conforme Bertero, Vasconcelos e Binder (2003), não obstante as críticas que surgiram, o modelo de posicionamento ainda predomina na área de estratégia no país, fruto da aplicação do modelo de Porter nas organizações.

Por fim, a forte influência norte-ameri-

cana, estabelecida na instalação dessa área de conhecimento, dirigiu o desenvolvimento de toda a área de Administração no Brasil. Para Nicolini (2003, p. 53), essa importação de conhecimento, construído em condições econômicas, sociais e culturais diferentes da realidade brasileira, conduziu o país a uma dependência intelectual que não conseguiu ser solucionada e ainda traz reflexos à realidade atual.

DELINEAMENTO DA PESQUISA

No que concerne à abordagem do problema, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, visto que se estudou o fenômeno em profundidade, buscando explicações para sua ocorrência. No que tange aos procedimentos, classifica-se como um estudo de caso coletivo, pois estudou, conjuntamente, alguns casos para investigar um dado fenômeno, podendo, portanto, ser vista como um estudo instrumental estendido a vários casos. Fez-se a escolha desses casos, porque se acredita que seu estudo permite melhor compreensão, ou mesmo melhor teorização, de um conjunto ainda maior de casos (STAKE, 1995).

Optou-se pelos cursos de mestrado acadêmico e doutorado em Administração recomendados pela CAPES, por ser esse núcleo o principal promotor do corpo de conhecimento em estratégia no Brasil. Nesse sentido, não se considerou, nesta pesquisa, os programas *stricto sensu* com mestrados profissionais, em virtude de possuírem foco na orientação profissional (IKEDA; CAMPOMAR; VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2005).

Na etapa de coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade com os professores das disciplinas de estratégia dos cursos enfocados nesta pesquisa. Entre

os meses de maio e outubro de 2013, fez-se contato com os professores da disciplina de estratégia mais básica dos programas de *stricto sensu* em Administração (Mestrado Acadêmico e Doutorado). Os sujeitos da pesquisa foram vinte e nove docentes da disciplina de Estratégia de vinte e sete programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração brasileiros.

Como instrumento para a realização das entrevistas em profundidade, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, com o auxílio de um gravador digital, com duração média de uma hora e sete minutos cada. Ressalta-se que, após as entrevistas realizadas nos 27 programas, constatou-se a não ocorrência de novos elementos para subsidiar a análise almejada, atingindo-se a saturação de dados da pesquisa, conforme indicado por Paiva Junior, Leão e Mello (2011). Posteriormente, fez-se a transcrição, na íntegra, das entrevistas, o que gerou um relatório de quatrocentas e setenta e duas páginas.

Além das fontes primárias de informação (entrevistas), de maneira complementar, realizou-se a pesquisa documental de vinte e seis planos de ensino das disciplinas, disponibilizados pelos entrevistados. Também se consultou o Currículo Lattes dos entrevistados, para verificar informações sobre as disciplinas já lecionadas.

Quanto à análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise do conteúdo. No caso dos planos de ensino, também se realizou a análise de frequência por meio de estatística descritiva, com auxílio de planilha eletrônica e da técnica de Nuvem de Palavras, a qual foi construída a partir das ementas dos planos de ensino com auxílio de um *software* específico (TAGXEDO, 2014).

Como categoria analítica, definiu-se o Corpo do Conhecimento em Estratégia, buscando-se identificar: (a) teorias de base: teorias de outras áreas do conhecimento – como sociologia, economia, psicologia e ecologia – utilizadas nas disciplinas; (b) teorias de estratégia: teorias desenvolvidas dentro da área de estratégia, como visão baseada em recursos, teoria evolucionária, tomada de decisão etc.; (c) abordagens e conceitos: vertentes do pensamento estratégico, como clássica, evolucionária, sistêmica e processual (WHITTINGTON, 2002); (d) ferramentas de análise: instrumentos utilizados para estruturar problemas e apoiar a tomada de decisão, como Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças e modelo das Cinco Forças Competitivas (BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2006); e (e) obras científicas utilizadas pelos professores nas disciplinas.

No que tange às limitações metodológicas, esta pesquisa, por fundamentar-se na narrativa dos entrevistados, pode contemplar confusões, enganos e equívocos dos sujeitos que dela participaram (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006). A investigação de múltiplos casos, juntamente com a técnica de triangulação de dados, foi a alternativa utilizada para minimizar as limitações do emprego de um único método. Os dados triangulados nesta pesquisa foram compostos pelas entrevistas, pelos planos de ensino das disciplinas e pelos Currículos Lattes dos sujeitos da pesquisa.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

As disciplinas pesquisadas, da área de estratégia dos programas *stricto sensu* em Administração, possuem diferentes denominações: Estratégia; Estratégia Em-

presarial; Economia das Organizações; Estratégia e Competitividade; Estratégia e Competitividade Organizacionais; Estratégia Empresarial; Fundamentos da Administração Estratégica; Administração Estratégica; Fundamentos da Estratégia; Fundamentos do Pensamento Estratégico, Gestão Estratégica, Trabalho e Sociedade; Direção Estratégica; Estratégias Competitivas; Gestão Estratégica; Estratégia e Institucionalização; Estratégias das Organizações; Pensamento Estratégico; Estratégia e Política de Negócios; e Gestão Contemporânea das Organizações.

A análise do título das disciplinas indica uma heterogeneidade do campo, pois suas denominações apontam para diferentes abordagens da temática em estudo, conforme menciona o entrevistado 16: “Estratégia é um campo muito amplo, e não é possível falar de uma única disciplina de estratégia”. Dessa forma, o entrevistado afirma que vincula a abordagem da disciplina com a linha de pesquisa do programa em que atua. Essas escolhas realizadas pelos docentes são os dilemas relatados por Greiner, Bhambri e Cummings (2003), a respeito de como estruturar uma disciplina de estratégia e como ensinar esse conteúdo.

Outro aspecto que também influencia a abordagem do conteúdo é a classificação das disciplinas como obrigatórias e optativas (eletivas). Quando é obrigatória, segundo os entrevistados, a disciplina possui um caráter nivelador, devido à diversidade de formação de graduação dos discentes. O objetivo das disciplinas obrigatórias consiste em transmitir uma visão geral sobre a área, ou seja, sobre os principais conceitos e abordagens. Nesse sentido, o entrevistado 23 descreve a disciplina obrigatória que ministra como “uma disciplina muito con-

ceitual, muito niveladora, que tenta abarcar a maior quantidade possível de temas relacionados com a estratégia”.

Um alinhamento com disciplinas ministradas no exterior e com o nível de análise empregado também impacta a estruturação das disciplinas:

Estratégia Competitiva é uma terminologia muito usada no exterior, para diferenciação de estratégia competitiva e estratégia a nível de firma. A nível de unidade corporativa é quando a empresa se expande com as múltiplas unidades de negócio, a [estratégia] organizacional, que é a discussão de como a firma se organiza. Então, [estratégia] de negócio normalmente as discussões são dentro do mesmo setor; a [estratégia] competitiva é a análise de interações normalmente cerceadas no mesmo setor, e em particular como firmas desenvolvem vantagens competitivas entendidas como de desempenho superior aos pares do mesmo setor ao longo do tempo [Entrevistado 25].

Em relação ao exposto pelo Entrevistado 25, o professor seleciona os conteúdos em conformidade com o nível de análise que abordará a temática. O alinhamento com disciplinas realizadas no exterior também representa uma aproximação entre os professores-pesquisadores e a discussão da temática realizada globalmente.

Quanto à influência de teorias de outras áreas de conhecimento, verificou-se, por meio da análise dos planos de ensino, um alinhamento da área com as ciências econômicas por meio dos tratados da microeconomia:

Boa parte das teorias de Estratégia estão alinhadas à Economia. [...] não

ter conhecimento em Economia, torna muito difícil você trabalhar com Estratégia. [...], por exemplo, só se entende mesmo o Michael Porter, se você tiver uma noção de microeconomia, porque tudo que ele fala é focado em microeconomia. A Visão Baseada em Recursos baseou-se inicialmente na Economia, mesmo a versão mais contemporânea da Visão Baseada em Recursos é toda alicerçada na Economia. Portanto, você não ter conhecimento em Economia se torna muito complicado [Entrevistado 4].

A relação entre a economia e a disciplina Estratégia remonta aos primórdios da década de 1980, em virtude da contribuição da teoria de análise industrial, de Porter (1980, 1986). Essa aproximação gerou uma instrumentalização da estratégia e sua consequente inserção nas organizações por meio de consultoria, o que impactou o ensino e a pesquisa em estratégia (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003).

Identificou-se, também, uma aproximação do campo de estratégia com o de estudos organizacionais por meio da utilização de teorias e obras dos estudos organizacionais nos estudos em estratégia. A disciplina Estratégia e Institucionalização, de um dos programas pesquisados, é um exemplo dessa relação entre as áreas:

Aspectos da discussão de teoria institucional tornam-se fundamentais para discussão de estratégia, entre elas, as questões de racionalidade, as questões de isomorfismo, as questões da própria origem de como se formam as ações, as referências ambientais produtivas e excepcionais que formam o modelo produtivo, o modelo interpretativo e, conseqüentemente,

a forma de ação das pessoas [Entrevistado 10].

O Entrevistado 1 também apontou que o relacionamento entre os estudos de estratégia e os estudos organizacionais faz-se de longa data, remetendo à Divisão de Estratégia, da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), denominada de Estratégia em Organizações (ESO), que sustenta entre seus temas de interesse, desde sua criação, Perspectivas Organizacionais e Sociológicas da Estratégia (Tema 10) (ANPAD, 2013). Segundo Bertero, Vasconcelos e Binder (2003), os pesquisadores da academia brasileira, que passaram a atuar em estratégia, migraram da área de organizações. Esses professores, porém, não aceitavam a influência de outras áreas do conhecimento fora da Administração, sobremaneira de economia e finanças (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003). Essa constatação dos autores pode explicar a afirmativa do Entrevistado 5, que identifica, dentro da própria temática, subgrupos “lutando” para legitimar a sua forma de interpretar a estratégia.

Quanto às abordagens e conceitos utilizados para o ensino de estratégia nos programas de pós-graduação *stricto sensu* no Brasil, realizou-se uma análise da frequência das palavras presentes ementas dos planos de ensino (FIGURA 1). As palavras são dispostas de maneira aleatória, sendo, contudo, o seu tamanho proporcional ao número de vezes em que aparecem no texto.

A nuvem de palavras permite observar que, além da palavra **estratégia**, os termos **conceitos**, **processo**, **análise**, **gestão**, **organizacional** e **ambiente** apresentam elevada frequência nas ementas. Essa elevada frequência dos termos pode ratificar

a abordagem da disciplina Estratégia como introdutória, conforme destacado pelo entrevistado 23: “trata-se de uma disciplina niveladora, que passa por um resgate histórico, conceitual e teórico [...]”; a gente acaba tratando das referências gerais da área, dos grandes autores [...]”. Verifica-se a concentração de termos prescritivos da abordagem clássica da estratégia (WHITTINGTON, 2002), principalmente nas escolas de planejamento e posicionamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Para a análise das obras e autores empregados nas disciplinas de estratégia, os 1.229 títulos obtidos foram classificados por tipo, ano, título, autor e local de publicação. Em relação ao tipo, destaca-se que 748 (60,86%) obras são artigos científicos, 384 (31,24%) são livros e 97 (7,89%) são capítulos de livros. O emprego de artigos científicos, conforme afirmação de parcela dos entrevistados, possibilita a aproximação do discente das publicações mais recentes na área: “Eu costumo adotar um nível de leitura muito forte, geralmente com

papers, os alunos leem *papers* antes das aulas, e têm que ler muito” [Entrevistado 6]; “trabalho mais com artigos, [...] a disciplina é basicamente toda constituída com base em artigos” [Entrevistado 14]; “Eu uso basicamente artigos...” [Entrevistado 18].

Utilizo mais artigos, livro-texto não, no mestrado não é recomendável. [...] normalmente a produção científica chega primeiro em forma de artigo, depois ela é refletida em livro-texto. [...] o desejável é que se trabalhe exclusivamente com os artigos [Entrevistado 28].

Também é possível que sejam empregados artigos, conforme Roczanski *et al.* (2010), por estes serem entendidos como conhecimento certificado, o que ocorre por meio da análise dos pares, condição exigida para a publicação de artigos em periódicos e eventos científicos.

Contudo, três entrevistados [1, 17 e 22] têm adotado livro-texto para suas disciplinas. Esses três professores empregam atualmente o livro *Gaining and Sustaining Com-*



FIGURA 1 - Nuvem de palavras das ementas das disciplinas

Fonte: Dados da pesquisa.

petitive Advantage (BARNEY, 2001), sendo que exploram um capítulo por aula, e, conforme percebem necessidade, adicionam artigos científicos de periódicos e eventos.

Apresenta-se, na Tabela 1, a divisão das obras por ano de publicação, buscando identificar a atualidade dos planos de ensino e se esses possuem relação com algum período específico do progresso histórico da temática.

O referencial da disciplina Estratégia, no *stricto sensu*, em conformidade com a análise temporal de suas publicações, compreende artigos clássicos, ou seja, artigos tradicionais da área que contribuíram para o seu desenvolvimento. Conforme o Entrevistado 24, “os [livros e artigos] seminais geralmente são mais antigos e trouxeram novos conceitos para a área”. A preferência pelos clássicos também é justificada pelo Entrevistado 18: “não gostaria que os alunos lessem o que eu acho, ou o que o outro acha sobre o Porter, quero que eles leiam o próprio Porter e formulem a sua opinião”.

A estruturação dos textos para a disciplina, segundo os entrevistados 1, 18, 23, 24, é um processo de evolução. Normalmente, a base é a mesma, mas, ano a ano, são adicionadas novas obras e retiradas outras. O Entrevistado 18 assim se expressou: “procuro a cada ano dar uma renovada, e também vejo [...] o que os autores produziram para adicionar algo relevante pra mostrar, por exemplo, a partir de uma determinada época, uma mudança de postura, de comportamento, de contestação”. Nesse processo de evolução da disciplina, percebe-se o dilema do professor quanto à seleção

dos conteúdos que entram ou saem de seus programas. Portanto, invariavelmente, o professor optará pelo que deve ou não ser ensinado em sua disciplina (GREINER; BHAMBRI; CUMMINGS, 2003).

Apesar de os entrevistados terem explorado essa importância da atualização da disciplina por meio da utilização de artigos recentes, em conjunto com as obras clássicas da área, verificou-se que apenas 4,8% do material foi publicado após 2010, e somente 1% possuía publicação datada dos anos de 2012 e 2013.

No que tange aos periódicos nos quais foram publicados os 748 artigos referenciados nos planos de ensino, elaborou-se a Tabela 2. A separação por periódico visa a auxiliar na verificação de concentração de publicações, países de origem dos periódicos e predomínio de correntes na área do conhecimento.

Os dezenove periódicos ou eventos científicos elencados na classificação da Tabela 2 representam, aproximadamente, 72% do total de periódicos ou eventos científicos referenciados nos planos de ensino das disciplinas. Nota-se a supremacia do *Strategic Management Journal*, concentrando uma quantidade expressiva de artigos referenciados para as disciplinas. O *Strategic Management Journal* é considerado, por Serra et al. (2012), o principal periódico especializado em pesquisa em estratégia e um dos periódicos com maior fator de impacto em Administração.

Percebem-se, ainda, na Tabela 2, o predomínio de publicações internacionais realizadas pelos Estados Unidos e pelo Rei-

TABELA 1 - Divisão, por ano, das obras científicas especificadas nas ementas

Ano	Até 1969	1970 - 1979	1980 - 1989	1990-1999	2000-2009	Após 2010
N.	20 (1,63%)	61 (4,96%)	206 (16,76%)	428 (34,83%)	455 (37,02%)	59 (4,8%)

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 2 - Classificação das publicações por periódicos ou eventos científicos e país de origem

Periódicos	Origem	N.	%
1 Strategic Management Journal	Estados Unidos	142	18,98
2 Harvard Business Review	Estados Unidos	67	8,96
3 Academy of Management Review	Estados Unidos	51	6,82
4 Revista de Administração de Empresas (RAE)	Brasil	42	5,61
5 Journal of Management	Estados Unidos	34	4,55
6 Encontro Anpad (Anais)	Brasil	31	4,14
7 California Management Review	Estados Unidos	28	3,74
8 Academy of Management Journal	Estados Unidos	20	2,67
9 Sloan Management Review	Estados Unidos	16	2,14
10 Journal of International Business Studies	Reino Unido	15	2,01
11 Organization Science	Estados Unidos	15	2,01
12 Revista de Administração Contemporânea (RAC)	Brasil	14	1,87
13 Organization Studies	Reino Unido	13	1,74
14 Management Science	Estados Unidos	12	1,60
15 Long Range Planning	Reino Unido	10	1,34
16 American Journal of Sociology	Estados Unidos	8	1,07
17 Encontro de Estudos em Estratégias (3Es - Anais)	Brasil	7	0,94
18 American Economic Review	Estados Unidos	7	0,94
19 HSM Management	Estados Unidos	6	0,80

Fonte: Dados da pesquisa.

no Unido, e a conseqüente prevalência de obras publicadas em língua inglesa. Ressalta-se que a origem dos artigos não é necessariamente desses países, pois os periódicos recebem artigos de todo o mundo. Contudo, pelo fato de a equipe editorial estar restrita, via de regra, a universidades desses países, concentram-se temáticas, abordagens e áreas de interesses específicas dessas localidades. Bertero *et al.* (2013) indicam que o predomínio do pensamento anglo-saxão no campo de Administração tende a desconsiderar perspectivas qualitativas e abordagens mais reflexivas.

Os entrevistados, ratificando os resultados documentais, declararam uma preferência por trabalhar com material de origem estrangeira. Alguns professores utilizam apenas artigos publicados no exterior: “só uso autores internacionais, dificilmente eu dou algum autor nacional” [En-

trevistado 4]; “a literatura é praticamente toda em inglês” [Entrevistado 6]; “Basicamente a referência é só trabalhos internacionais” [Entrevistado 9]; e “maioria em inglês” [Entrevistado 10]. Neste sentido, destaca-se que os entrevistados 2, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28 e 29 preferem utilizar artigos publicados em periódicos de língua inglesa. A escolha das obras é feita com base em suas preferências pessoais, facilidades cognitivas e também de acordo com seus interesses em pesquisa.

Quanto à utilização de material publicado em periódicos e, ou, eventos nacionais, apesar de a Capes listar mais de 50 periódicos nacionais ligados à área de Administração, apenas dois periódicos nacionais e dois eventos da Anpad, realizados no Brasil aparecem na classificação da Tabela 2. Esse tipo de informação pode evidenciar que o

que é publicado nacionalmente não tem sido lido, ou ainda que, apesar da quantidade expressiva de periódicos nacionais e artigos gerados pela área, os próprios professores não dão atenção a esse material ao ensinarem estratégia. O desafio, pelo exposto, parece consistir em evitar o *Americanizing Brazilian Strategy*, no qual o campo deprecia o conhecimento em estratégia produzido internamente e valoriza apenas as pesquisas estrangeiras em língua inglesa (ALCADIPANI; CALDAS, 2012).

Alguns entrevistados relataram que introduzem artigos nacionais em suas disciplinas: “tenho apreensão com trabalhos que só focam em literatura internacional, então também sempre disponibilizo textos em português para indicar que já se desenvolveram muitas coisas aqui no Brasil” [Entrevistado 15] e “por se tratar de uma disciplina niveladora, adoto artigos da Anpad e das revistas nacionais” [Entrevistado 23]. Apenas o Entrevistado 12 relatou que, além das obras clássicas retiradas de livros ou capítulos de livros já traduzidos para o português, utiliza somente artigos publicados nacionalmente: “todas publicações nacionais [...] vamos mostrar o que está sendo feito no Brasil em relação a estratégia”.

Em referência aos livros referenciados nas disciplinas, apresenta-se, na Tabela 3, a relação dos títulos com maior frequência nos planos de ensino analisados. Os livros referenciados na Tabela 3 são obras seminais dos principais autores do campo. Destacam-se as obras de autores como Andrews, Ansoff e Porter, que representam, respectivamente, as três escolas prescritivas da estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), e os livros que realizam uma visão geral do campo, como as obras *Safári da estratégia* (MINTZBERG;

AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) e *O que é estratégia* (WHITTINGTON, 2002). Ramos-Rodrigues e Ruiz-Navarro (2004) destacaram a forte influência de livros nas pesquisas na área de estratégia, em sua análise de citações da *Strategic Management Journal*, entre 1980 e 2000, sendo que, das vinte obras mais citadas, dezoito eram livros.

Ainda quanto à Tabela 3, observa-se que os livros de Jay B. Barney também são utilizados nas disciplinas. Esse autor, que fortaleceu os estudos sobre Visão Baseada em Recursos na década de 1990, tem ganhado espaço entre os professores de estratégia. Sobre a Visão Baseada em Recursos, Westphal e Zajac (1995) ressaltam que consiste em um dos principais redirecionamentos do conteúdo de estratégia daquela década.

As obras de Michael Porter (*Estratégia Competitiva*, de 1980, e *Vantagem Competitiva*, de 1986, entre outros), apesar de receberem críticas de parte dos entrevistados, são adotadas amplamente no ensino de estratégia e, portanto, no meio acadêmico. Os modelos prescritivos de Organizações Industriais, de Michael Porter, dominam a academia brasileira desde a década de 1990 (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003). Os trabalhos de Porter (1980; 1986), segundo Ramos-Rodrigues e Ruiz-Navarro (2004), confirmam o autor como o mais influente no desenvolvimento da área de estratégia. Atualmente, conforme ressaltado pelos entrevistados 3 e 20, quatro grupos de pesquisa, vinculados a linhas de pesquisa em estratégia, de programas *stricto sensu* em Administração de universidades brasileiras estão ligados ao grupo de pesquisa dirigido por Michael Porter na *Harvard Business School*.

Evidencia-se, ainda, que os 14 livros mais citados nos planos de ensino analisados re-

TABELA 3 - Relação dos livros mais referenciados nas disciplinas participantes da pesquisa

Título do Livro e Autor(es)	N.	%
1 Estratégia competitiva (Michael E. Porter)	19	4,95
2 Safari da estratégia (Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e James Lampel)	16	4,17
3 Vantagem competitiva (Michael E. Porter)	15	3,91
4 O processo da estratégia (Henry Mintzberg, Josef Lampel, James B. Quinn e Sumatra Ghoshal)	7	1,82
5 O que é estratégia (Richard Whittington)	7	1,82
6 A estratégia e o cenário de negócios (Pankaj Ghemawat)	6	1,56
7 Administração estratégica e vantagem competitiva (Jay B. Barney e William S. Hesterly)	6	1,56
8 Gaining and sustaining competitive advantage (Jay B. Barney)	6	1,56
9 Implantando a Administração estratégica (Igor H. Ansoff e Edward J. McDonnel)	6	1,56
10 A economia da estratégia (David Besanko, David Dravone, Mark Shanley e Scott Schaefer)	5	1,30
11 Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais (Michael E. Porter)	5	1,30
12 Estratégia: a busca da vantagem competitiva (Cynthia Montgomery e Michael E. Porter)	5	1,30
13 The concept of corporate strategy (Kenneth R. Andrews)	5	1,30

Fonte: Dados da pesquisa.

presentam apenas 30% do total de livros citados nesses documentos. Portanto, há uma quantidade expressiva de livros que são utilizados de forma isolada por um ou outro professor. Essa diversidade de livros empregada ressalta a diversidade do campo, a fragmentação da área, podendo, também, ser um indicativo de um ensino de estratégia parcializado, sem uma identificação comum sob o ponto de vista de conteúdo entre as disciplinas dos programas pesquisados. Salienta-se, ainda, que nenhuma das obras especificadas é de autoria de professores/pesquisadores brasileiros. Esse dado reforça a pouca valorização das obras e do conhecimento desenvolvido nacionalmente em estratégia (BIGNETTI; PAIVA, 2002; ROCZANSKI *et al.*, 2010).

Além da análise de livros, apresentam-se, na Tabela 4, os artigos referenciados com maior frequência nos planos de ensino pesquisados, procurando verificar as teorias e as áreas do conhecimento em estratégia mais estudadas pelos alunos.

Destacam-se, na classificação exposta na Tabela 4, as obras de teorias de análise interna, entre elas, a de competências essen-

ciais (HAMEL; PRAHALAD, 1990) e a de visão baseada em recursos (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993; BARNEY, 1991). Essas teorias, para análise das potencialidades internas da organização, segundo Serra *et al.* (2012), possibilitaram uma nova conceitualização da temática e deram subsídios para redirecionamentos na área.

Verificaram-se, ainda, os artigos clássicos de: estratégias emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985), estratégias incrementais (QUINN, 1989) e capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Tais obras, de acordo com a classificação de Whittington (2002), tratam a estratégia como processo.

A tipologia das estratégias, de Miles *et al.* (1978), os estudos sobre o desenvolvimento de teorias de estratégia, de Porter (1991), e sobre o conceito de estratégia, também de Porter (1996), completam a listagem dos artigos clássicos empregados com maior frequência nas disciplinas.

O artigo “Estratégia após o modernismo: recuperando a prática”, de Whittington (2004), apresenta uma nova perspectiva dos estudos em estratégia, qual seja, a

TABELA 4 - Relação dos artigos mais referenciados pelos professores participantes da pesquisa

Título dos Artigos e Autor(es)	N.	%
1 The core competence of the corporation (Gary Hamel e Coimbatore K. Prahalad)	18	2,41
2 Firm resources and sustained competitive advantage (Jay Barney)	14	1,87
3 Of strategies deliberate and emergent (Henry Mintzberg e James A. Waters)	11	1,47
4 The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view (Margaret A. Peteraf)	9	1,20
5 Dynamic capabilities and strategic management (David J. Teece, Gary P. Pisano e Amy Shuen)	8	1,07
6 A resource based view of the firm (Birger Wernerfelt)	6	0,80
7 Organizational strategy, structure and process (Richard E. Miles, Charles C. Snow, Alan D. Meyer, Henry J. Coleman)	6	0,80
8 Strategic change: "logical incrementalism" (James B. Quinn)	6	0,80
9 What is strategy? (Michael E. Porter)	6	0,80
10 The strategy concept: five P's for strategy* (Henry Mintzberg)	6	0,80
11 Competindo pelo futuro (Gary Hamel e Coimbatore K. Prahalad)	5	0,67
12 Crafting strategy (Henry Mintzberg)	5	0,67
13 Towards a dynamic theory of strategy (Michael E. Porter)	5	0,67
14 Strategy after modernism: recovering practice (Richard Whittington)	5	0,67

Fonte: Dados da pesquisa.

estratégia como uma prática social. A presença desse artigo entre os mais referenciados pelos professores participantes da pesquisa pode ser um indício de uma abertura das disciplinas para temas emergentes.

Dos 748 artigos referenciados nos planos de ensino analisados, 15% ficam compreendidos na classificação da Tabela 4, o que aponta que os artigos estudados mudam em cada disciplina. Essa diferença de material entre as disciplinas contribui para a falta de convergência nos estudos em estratégia e para a fragmentação do campo. Essa fragmentação na escolha das obras e autores para ensinar estratégia e, em última instância, da própria abordagem da temática, pode ser consequência da flexibilidade do docente nas escolhas do conteúdo. Conforme destacado por Greiner, Bhambri e Cummings (2003), os professores tendem a escolher conteúdos com base em suas preferências pessoais e em seu conforto psíquico. Essas escolhas fazem com que cada disciplina acompanhe as particularidades selecionadas pelo professor que a leciona.

A análise conjunta das Tabelas 3 e 4 mostra que os autores Michael Porter e Henry Mintzberg representam, aproximadamente, 30% das obras (livros e artigos) mais utilizadas para estudo de estratégia atualmente. Esse resultado vai ao encontro da afirmativa de Bertero, Vasconcelos e Binder (2003, p. 50) de que "o impacto de Porter, iniciado há 20 anos, ainda não chegou ao final de seu curso. Certamente é o mais influente dos autores de Estratégia". Assim, há mais de 30 anos esse autor se mantém em destaque no campo.

Sobre a capacidade de Michael Porter de se reinventar e manter-se como um dos autores mais profícuos e influentes da área, o Entrevistado 22 destacou:

Ele [Michael Porter] é como um camaleão. Ele absorve muito bem mudanças e evoluções e cria, adiciona corpos teóricos novos aos corpos que ele já tinha anteriormente, incorporando essas novas contribuições quase como se fossem dele ou pelo menos gerando fórmulas agradáveis para que essas novas teorias

sejam ensinadas, transmitidas [Entrevistado 22].

Henry Mintzberg, com artigos publicados nas décadas de 1970 e 1980, e autor do livro *Safári de estratégia*, também é referenciado de maneira recorrente nos planos de ensino pesquisados.

Por meio do cruzamento dos autores referenciados nos planos de ensino dos professores participantes da pesquisa e o enquadramento das perspectivas de estratégia de Whittington (2002), obtiveram-se os seguintes resultados: a presença de autores vinculados à perspectiva clássica (ANSOFF, 1965; ANDREWS, 1971; PORTER, 1980; 1986); à evolucionária (HANNAN; FREEMANN, 1977; WILLIAMSON, 1979); e à processual (MINTZBERG, 1978; WERNESFELD, 1984; QUINN, 1989; HAMEL; PRAHALAD, 1990; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Destacam-se, também, entre os autores referenciados, os parceiros Kaplan e Norton, com suas obras *A estratégia em ação: balanced scorecard* (1997) e *Organização orientada para a estratégia* (2000). Nessas obras, os referidos autores apresentam uma ferramenta de análise estratégica, o *Balance Scorecard*, que instrumentaliza um modelo de comparação de desempenho de uma organização e seus concorrentes ao formular e implementar suas estratégias. Outros autores que ganham espaço nos planos de ensino são os ingleses Paula Jarzabkowski e Richard Whittington, que introduziram a perspectiva sociológica da estratégia como prática social.

Em relação aos autores brasileiros presentes nos planos de ensino, o professor Flávio C. Vasconcelos, principalmente por meio de suas publicações em periódicos nacionais (*Revista de Administração de Empresas*, *Revista*

de Administração Contemporânea e Brazilian Administration Review), é o autor brasileiro mais lido nas disciplinas em estudo.

Alguns autores presentes nos planos de ensino constituem os próprios sujeitos da pesquisa, que, invariavelmente, selecionam artigos de sua autoria como referencial para as disciplinas que ministram. O Entrevistado 22 indicou que, complementarmente ao livro-texto, utiliza artigos de sua autoria em sua disciplina: “[adoto] alguns *papers* meus de estudos empíricos também”.

Essas ações podem ser analisadas como endógenas, pelo fato de o professor da disciplina acabar difundindo a estratégia por meio das próprias pesquisas. Essa escolha de pesquisas próprias, pelos docentes, pode ocorrer com o objetivo de servir como fonte de exemplificação do professor a respeito de como as teorias clássicas da estratégia são aplicadas em pesquisas científicas na atualidade e localmente. Um professor, por exemplo, pode explicar a teoria da vantagem competitiva, de Porter (1986), por meio das pesquisas em vantagem competitiva que realiza atualmente em empresas da região, aprofundando o entendimento do aluno sobre a temática.

A utilização de material próprio, de pesquisas do professor, pode caracterizar uma forma de valorização das pesquisas realizadas nas universidades brasileiras. A experiência do professor, sua vivência obtida com essa ou aquela pesquisa e a riqueza de informações, que são próprias dos autores das pesquisas, podem também aprofundar o aprendizado sobre a temática em questão. Apesar da ressalva da especialização dos indivíduos com o próprio material do professor, a inserção moderada de material de pesquisas do professor, quando pertinentes à temática em estudos, pode assinalar um

estágio inicial da valorização da produção nacional, manifestado por Bignetti e Paiva (2002) e Alcadipani (2011).

No que compreende a análise das ferramentas de análise estratégica, fez-se uma varredura nas ementas das disciplinas. Uma delas faz referência à Análise SWOT, e outra pontua o modelo delta, a curva de experiência, o portfólio de produtos, a cadeia de valor e o *Balance Scorecard* (BSC). A pequena ocorrência de modelos e ferramentas de análise no conteúdo é justificada pelos entrevistados com o foco das disciplinas. Segundo os entrevistados, com exceção do 4, do 6, do 16 e do 27, o ensino, nos programas *stricto sensu* em Administração, possui enfoque na discussão de teorias, e não na aplicabilidade de ferramentas. De acordo com o Entrevistado 17, a estratégia “não é uma receita de bolo, que você vai seguir passo a passo; portanto, eu tento distanciar ela da questão instrumental”. Tal entendimento é ratificado, respectivamente, pelos entrevistados 7 e 12: “o mestrado acadêmico é mais focado em pesquisa, então ele deve ser mais conceitual”; “A gente não tem que aprender o modelo, o modelo é fácil, você pega qualquer livro e você aprende. O negócio é você aprender a pensar sobre [a estratégia], pois um dia o modelo não vai funcionar”.

Outros entrevistados explicaram que, apesar de trabalharem essencialmente uma abordagem teórica, acabam pontuando algumas ferramentas. Nessa direção, para o Entrevistado 16, “Aborda-se teoria, mas, de fato, apresentam-se, também, algumas ferramentas, [...] porque o aluno vai ficar deslocado se ele não conhecer ferramentas extremamente populares” e, para o Entrevistado 27, “Todo o curso é muito baseado em reflexão, não quer dizer que os alunos

não vão ter acesso e não vão conhecer as ferramentas. Existe ferramenta e a gente discute a usabilidade das ferramentas, mas sempre em um contexto reflexivo”.

Ainda, um entrevistado afirmou que trabalha, essencialmente, a parte instrumental em sua disciplina:

a gente abre discussão a valores econômicos, auxílio inclusive a fazer dedução matemática do valor econômico. Eu trabalho com muito gráfico, mostrando principalmente a parte da elasticidade da demanda, [...] mostrando qual o impacto que cada tipo de elasticidade vai ter na estratégia da empresa. E a parte de modelo de negócios, ela é bem instrumental também, [...] então tem que entrar com a teoria, sim, mas é uma teoria muito aplicada, e não uma discussão tipo aula de teoria organizacional não, teoria por teoria não, é mais voltada pra aplicação mesmo [Entrevistado 4].

Com base nas entrevistas e na pesquisa documental, pode-se ter uma visão ampliada de como é trabalhado o corpo de conhecimento nas disciplinas de estratégia nos programas *stricto sensu* em Administração. Isso remete a Grant (2008), segundo o qual os professores optam por trabalhar a disciplina em uma discussão conceitual e adotam diferentes textos e autores.

O vasto número de obras referenciadas nos planos de ensino e os diferentes posicionamentos dos entrevistados, durante as entrevistas, sobre “qual” conteúdo a ser ensinado em uma disciplina de estratégia nos programas *stricto sensu* em Administração, denotam que há uma fragmentação do corpo de conhecimento. A ausência de um fio condutor comum no ensino da temática nos casos pesquisados reforça a existência

de um conhecimento disperso, em estratégia, no Brasil (ROCZANSKI *et al.*, 2010).

Uma das consequências desses resultados consiste em as disciplinas de estratégia terem o formato e o conteúdo que espelham os conhecimentos e os interesses dos professores que as ministram. Essa flexibilidade resulta na disciplina Estratégia, ministrada pelo Professor X, e na disciplina Estratégia, ministrada pelo Professor Y, por exemplo, com conteúdos, abordagens, teorias e conceitos diferentes uma da outra. Assim, evidencia-se que as disciplinas de estratégia, por abordarem conteúdos não alinhados entre si, inserem de maneira diferente os alunos nessa temática. Isso pode ter como consequência, por um lado, uma fragmentação da área e, por outro, uma maior adaptabilidade da disciplina às características da instituição e da região.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou, por meio de uma pesquisa de abordagem qualitativa, compreender a constituição do conteúdo das disciplinas de estratégia nos programas *stricto sensu* em Administração, no Brasil.

Por meio da análise das teorias de base, verificou-se que as principais influências na seleção de conteúdos para a disciplina de estratégia advêm das áreas de estudos organizacionais e de economia. Evidencia-se que essas duas áreas desempenham influências dominantes sobre a área de estratégia.

Identificou-se o uso preferencial de artigos científicos de língua inglesa e destacou-se o *Strategic Management Journal* como o periódico mais consultado na área. Esse resultado denota um alinhamento do campo de pesquisas em estratégia, no Brasil, com as pesquisas publicadas internacionalmente (BIGNETTI; PAIVA, 2002). Essa aproximação

com a produção internacional, em contrapartida, pode limitar a produção científica em estratégia, efetivamente nacional, e ser um indício da dependência intelectual ao estrangeiro (NICOLINI, 2003, ROCZANSKI *et al.*, 2010).

No que se refere à análise dos autores e títulos estudados nas disciplinas de estratégia, observou-se a utilização de livros e artigos clássicos da área, com destaque para as obras de Michael Porter, Henry Mintzberg e Jay B. Barney. Por meio de suas obras, Porter (1980, 1986) mantém-se como o autor mais proeminente na área (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003). Henry Mintzberg, com seus artigos sobre os tipos de estratégia (1985, 1987) e o livro *Safári de Estratégia* (2000) também parece consolidado como leitura obrigatória para a disciplina de estratégia. Evidencia-se o livro de Barney (2001) e seus artigos sobre Visão Baseada em Recursos, da década de 1990, que ganham espaço no referencial das disciplinas de estratégia estudadas.

Quanto ao ensino de modelos e ferramentas de análise, identificou-se que, por estarem voltadas a uma discussão teórica, as disciplinas desse nível de ensino raramente contemplam questões de aplicabilidade da estratégia.

Verificou-se, ainda, uma diversidade de obras (livros e artigos) na área, que extrapolam o conteúdo de uma disciplina e, em decorrência, estabelecem o dilema do professor na seleção dos conteúdos que entram ou saem de seus programas (GREINER; BHAMBRI; CUMMINGS, 2003). Em consonância, averiguou-se uma quantidade expressiva de livros que são utilizados de forma isolada por um ou outro professor.

Pela variedade de livros e artigos empregados nas disciplinas, ressalta-se a di-

versidade e a fragmentação da área. Esse resultado pode, também, ser um indicativo de um ensino de estratégia parcializado, sem uma identificação comum sob o ponto de vista de conteúdo entre as disciplinas de estratégia dos programas pesquisados. A seleção preponderante de artigos publicados em periódicos internacionais de língua inglesa pode, igualmente, caracterizar a dependência da área ao conhecimento estrangeiro (ALCADIPANI, 2011) e a consequente desvalorização da produção nacional.

A partir do apresentado neste artigo, sobre o corpo de conhecimento das disciplinas de estratégia nos programas *stricto sensu* em Administração, no Brasil, conclui-se que a diversidade e as divergências dessa área de conhecimento, destacadas na literatura, se refletem na diversidade das disciplinas ministradas nos programas brasileiros. Além disso, nota-se, com grande frequência, a influência estadunidense sobre o conteúdo abordado, o que remete ao nascimento do ensino de estratégia.

Como contribuição acadêmica, salienta-se a importância de o professor compor o referencial de suas disciplinas com publicações clássicas, estudos atuais na área e também pesquisas realizadas no âmbito nacional, para dar ao discente entendimento de origem, desenvolvimento e perspectivas futuras na área.

Cabe salientar que não se busca, com esta pesquisa, estabelecer um padrão de ensino nem chegar a uma listagem do “melhor”

conteúdo para ensinar estratégia. Contudo, estudando a composição de como o conhecimento é distribuído e disseminado, ou seja, conhecendo a realidade das disciplinas de estratégia no *stricto sensu*, acredita-se estar contribuindo para o avanço desse próprio corpo de conhecimento. Nesse sentido, espera-se que este estudo possa, por meio dos resultados apresentados, dar subsídios para a atuação do professor de estratégia para a construção de sua disciplina.

Para futuros estudos, sugere-se que o estudo do corpo de conhecimento em estratégia, em outros níveis de ensino, também pode auxiliar na compreensão da disciplina em outros contextos (graduação, especialização). Além disso, a investigação da atuação dos professores, no que se refere ao formato pedagógico de suas disciplinas, também possa contribuir para aprofundar o entendimento das disciplinas de estratégia nos programas *stricto sensu* em Administração, no país.

Quanto às limitações da pesquisa, a análise da aplicação do corpo de conhecimento na área ficou restrita à interpretação que os sujeitos da pesquisa fizeram de seu próprio papel, podendo conter enganos, estimativas e supervalorizações dessas interpretações. Reforça-se, contudo, que a análise de múltiplos casos, a triangulação na coleta de informações, as categorizações sucessivas e estruturadas e a comparação dos resultados com a teoria, na área, foram empregadas neste trabalho com o intuito de minimizar tais ocorrências.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R. Resistir ao produtivismo: uma ode à perturbação acadêmica. **Cadernos EBAPE. BR**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 1174-1178, 2011.
- ALCADIPANI, R.; CALDAS, M. P. Americanizing Brazilian Management. **Critical perspectives on international business**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 37-55, 2012.
- ANDREWS, K. **The Concept of Corporate Strategy**. Dow Jones-Irwin: Homewood, Ill., 1971.
- ANSOFF, Igor H. **Corporate strategy: business policy for growth and expansion**. Harmondsworth: Penguin, 1965.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading: Addison-Wesley, 2001.
- BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C. de; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 4, p. 48-62, 2003.
- BERTERO, C. O. et al. Produção científica brasileira em administração na década de 2000. **Revista de Administração de Empresas** [online], [S. l.], v. 53, n. 1, p. 12-20, 2013.
- BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. Ora (dizeis) ouvir estrelas!: estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 105-125, 2002.
- BOWMAN, E. H.; SINGH, H.; THOMAS, H. The domain of strategic management: history and evolution. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of Strategic & Management**. [S. l.]: Sage Publication, 2006. p. 32-51.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GREINER, L. E.; BHAMBRI, A.; CUMMINGS, T. G. Searching for a strategy to teach strategy. **Academy of Management Learning & Education**, p. 32-51, v. 2, n. 4, p. 402-420, dez. 2003.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Corporate imagination and expeditionary marketing. **Harvard business review**, v. 69, n. 4, p. 81-92, 1990.
- HANNAN, Michael T.; FREEMANN, John. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, p. 929-964, 1977.
- IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M. A Pós-graduação em Administração no Brasil: definições e esclarecimentos. **Gestão & Planejamento G&P**, p. 32-51, v. 1, n. 12, 2008.
- MILES, R. E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.
- MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**, 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.
- NICOLINI, A. Qual será o futuro da fábrica de administradores? **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003.
- PAIVA JUNIOR, F. G. de; LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. de. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 13, n. 31, p. 190-209, set./dez. 2011.
- PEARCE, J. L. We are who we teach: how teaching experienced managers fractures our scholarship. **Journal of Management Inquiry**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 104-110, jun. 2007.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. External links, 1980.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. External links, 1986.
- PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 95-117, 1991.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, [S. l.], p. 61-64, Nov./Dec. 1996.
- QUINN, J. B. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, [S. l.], v. 30, n. 4, p. 16-45, Summer 1989.
- ROCZANSKI, C. R. M. et al. O Estado da arte em estratégia na Revista de Administração Contemporânea: um estudo bibliométrico. **Revista Economia & Gestão**, [S. l.], v. 10, n. 24, p. 28-47, 2010.
- SERRA, F. R. et al. A pesquisa em ad-

- ministração estratégica nos primeiros anos do século XXI: um estudo bibliométrico de citação e cocitação no Strategic Management Journal entre 2001 e 2007. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 257-274, 2012.
- STAKE, R.E. **The art of case study research**. London: Sage Publications, 1995.
- TAGXEDO. **Software online de representação gráfica de textos**, 2014. Disponível em: <http://www.tagxedo.com>. Acesso em: 14 jan. 2014.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- VIZEU, F.; GONÇALVES, S. A. **Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WESTPHAL, J. D.; ZAJAC, E. J. Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], p. 60-83, 1995.
- WHITTINGTON, R. **What is strategy – and does it matter?** London: Tomson Learning, 2002.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of law and economics**, p. 233-261, 1979.