



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 15, n. 4,  
pp. 790-792, Jul./Ago. 2011



## Resenhas Bibliográficas:

### **Pensamento Estratégico: Origens, Princípios e Perspectivas**

Fabio Vizeu e Sandro Aparecido Gonçalves. São Paulo: Atlas, 2010. 142 p. ISBN: 9788522458257

**Rosane Calgaro Festinalli \***

E-mail: [rosanefestinalli@bol.com.br](mailto:rosanefestinalli@bol.com.br)  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE  
Francisco Beltrão, PR, Brasil.

**Jucélia Appio Tibola**

E-mail: [juceliaappio@yahoo.com.br](mailto:juceliaappio@yahoo.com.br)  
Universidade Positivo – UP  
Curitiba, PR, Brasil.

**Liliane Canopf**

E-mail: [lilianec@utfpr.edu.br](mailto:lilianec@utfpr.edu.br)  
Universidade Positivo - UP  
Curitiba, PR, Brasil.

\* Endereço: Rosane Calgaro Festinalli  
Rua Romeu Lauro Werlang, 2378, Francisco Beltrão/PR, 85601-020.

---

Copyright © 2011 RAC. Todos os direitos, até mesmo de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

---

Os autores são pesquisadores da área de organizações e estratégia e objetivam viabilizar a compreensão das bases conceituais e históricas da gestão estratégica. O diferencial desta obra é a valorização da discussão de certos aspectos sobre o histórico do universo gerencial, apresentando elementos conceituais do pensamento estratégico e refletindo criticamente sobre o seu potencial de aplicação no contexto empresarial atual. Faz convite aos leitores para desenvolver postura crítica e reflexiva sobre a prática de estratégia.

A obra é constituída de dois momentos organizados em quatro capítulos. O conteúdo contempla a origem etimológica da estratégia, a historicidade e o desenvolvimento do conhecimento na área. São apresentados sucintamente modelos e perspectivas de análise estratégica de acordo com os principais pensadores da área. Encerra-se com uma breve abordagem dos aspectos de cultura, cognição e poder e sua relação com a estratégia.

A primeira parte apresenta a Etimologia e a origem histórica da estratégia, abordando sua estreita relação com a atividade militar. São mencionados clássicos como Sun Tzu, Maquiavel e Clausewitz. A emergência da estratégia no contexto dos negócios, os principais modelos e perspectivas até a década de 1960 complementam a etapa inicial do livro.

O primeiro capítulo descreve a aproximação entre estratégia militar e estratégia nas organizações e a incorporação desta ao mundo empresarial. Em certo sentido, como força de metáfora, se compreende a prática gerencial como algo similar à prática militar. Antes do século XX a estratégia esteve presente na descrição de situações de confronto e competição por analogia ao contexto militar e político. A transferência do contexto militar ao empresarial se justifica, porque tanto estratégia militar quanto empresarial se configuram como atividade pragmática, fundamentando-se na premissa essencial do cálculo utilitário de consequências.

As condições para a emergência da estratégia empresarial são o foco do segundo capítulo, que enfatiza duas razões básicas para tal: a proximidade de alguns pensadores do mundo dos negócios com a cúpula militar norte-americana durante a Segunda Guerra Mundial e a análise proposta pela visão sistêmica.

O terceiro capítulo descreve o nascimento da estratégia empresarial, atribuindo ao grupo de professores de Harvard o ponto de partida das pesquisas e do ensino na área com apoio dos pensadores Igor Ansoff e Alfred Chandler. O marco de referência para o início da estratégia empresarial foi a reformulação da disciplina de *Business Policy*. Verifica-se ênfase ao trabalho de Kenneth R. Andrews pela concepção do modelo de análise SWOT.

A consolidação da prática da estratégia empresarial deu-se principalmente pela escola formal do planejamento estratégico de Igor Ansoff no final da década de 1960, com foco no planejamento e na formalização do processo estratégico. Esta perspectiva tem sido denominada por muitos estudiosos da área como escola do planejamento. Um dos modelos de análise de portfólio desenvolvido nesta abordagem é a matriz BCG. Em meados da década de 1980, Michael Porter propõe uma reformulação da abordagem, retomando a importância da presença do executivo de topo na definição estratégica. Tais considerações, complementadas por comentários sobre a emergência da estratégia no contexto empresarial e acadêmico no Brasil, constituem o conteúdo do quarto capítulo do livro.

Na segunda parte são expostos modelos e perspectivas da estratégia empresarial posteriores a 1980, com a preocupação de diferenciá-los; inclui uma breve descrição do modelo de Michael Porter; e conclui abordando as questões de cultura, poder e cognição. O quinto capítulo apresenta os diferentes conceitos atribuídos ao termo estratégia, a partir dos **Ps** de Mintzberg, as abordagens dos autores da escola de Harvard e as pesquisas que destacam conteúdos estratégicos específicos, indicando uma preocupação maior com o que fazer. A visão da estratégia como prática social encerra este capítulo.

No sexto capítulo, há destaque para Michael Porter, que elaborou o modelo de cinco forças que elucida a pressão de competição sobre as indústrias, pela profundidade de seu impacto na formação das ideias de competição e da visão estruturada do ambiente.

No sétimo capítulo, há ênfase nos fatores mais notáveis da história humana. A noção de cultura organizacional com o objetivo de compreender a sociedade e principalmente as crenças e valores que determinam o comportamento organizacional. Ainda nesta seção, os autores comentam as relações produzidas pela cultura organizacional que possibilitam o entendimento da ordem de poder presente neste meio.

A cognição, a partir da diversidade de fontes cognitivas do indivíduo e das organizações, considerada a interdependência entre cultura e as formas de conhecimento da realidade são o foco do oitavo capítulo. São comentadas a indissociabilidade entre conhecimento científico, organizações e cultura e a importância das peculiaridades de cada organização quando se trata de gerenciar o conhecimento.

O livro proporciona uma contribuição relevante, a partir da breve, porém qualificada revisão das teorias e abordagens que marcaram o surgimento e a emergência da estratégia nos campos militar e empresarial. Destaca-se como elemento favorecedor do entendimento e reflexão sobre o conteúdo, a linguagem metafórica articulada, nos diversos momentos do texto.