



## **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

**ISSN 2176-9036**

**Vol. 9. n. 2, jul./dez. 2017**

Sítios: <http://www.periodicos.ufrn.br/ambiente>

<http://ccsa.ufrn.br/ojs/index.php?journal=contabil>

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

Artigo recebido em: 14.11.2016. Revisado por pares em: 03.05.2017. Reformulado em: 27.05.2017. Avaliado pelo sistema double blind review.

### **CONCEITO DE ESTRATÉGIA NA PERCEPÇÃO DOS DISCENTES DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

### **CONCEPT OF STRATEGY IN THE PERCEPTION OF THE DISCIPLES OF THE ACCOUNTING SCIENCE COURSE**

### **CONCEPTO DE ESTRATEGIA EN LA PERCEPCIÓN DE LOS DISCENTES DEL CURSO DE CIENCIAS CONTABLES**

#### **Autores**

#### **Thiago Bruno de Jesus Silva**

Mestre em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau (PPGCC/FURB). Professor da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) no Curso de Ciências Contábeis. Endereço: Universidade Federal da Grande Dourados, Reitoria, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas. 89012900 - Dourados, MS – Brasil. Telefone: (67) 34113863.

Identificadores (ID):

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5058637547449065>

E-mail: [thiagobsilva@ufgd.edu.br](mailto:thiagobsilva@ufgd.edu.br)

#### **Luis Antonio Lay**

Mestre em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau (PPGCC/FURB). Professor na Universidade do Contestado (UnC) campus Mafra. Endereço: Av. Presidente Nereu Ramos, 1071. Jardim do Moinho, Mafra – SC. CEP 89300-000 Fone: (47) 3641-5500.

Identificadores (ID):

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0162100281872972>

E-mail: [luisantoniolay@gmail.com](mailto:luisantoniolay@gmail.com)

#### **Carline Rakowski Savariz**

Mestranda em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau (PPGCC/FURB). Endereço PPGCC/FURB sala D-202 – Câmpus I Rua Antônio da Veiga, 140 – Bairro Itoupava Seca – Blumenau/SC – Brasil.

Telefone: 47 3321-0565.

Identificadores (ID):

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2254831160234669>

E-mail: [carlinerakowski@gmail.com](mailto:carlinerakowski@gmail.com)

**Cristian Bau Dal Magro**

Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pelo Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau (PPGCC/FURB). Professor do curso de Ciências Contábeis pela Unochapecó. Endereço: PPGCC/FURB sala D-202 – Câmpus I Rua Antônio da Veiga, 140 – Bairro Itoupava Seca – Blumenau/SC – Brasil - Telefone: 47 3321-0565. Identificadores (ID): Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7249286925737061> E-mail: [cristianbaumagro@gmail.com](mailto:cristianbaumagro@gmail.com)

**Edmery Tavares Barbosa**

Mestranda em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau (PPGCC/FURB). Professora do Departamento de Finanças e Contabilidade (DFC) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Endereço: Universidade Federal da Paraíba, CEP 58051900 - João Pessoa, PB - Brasil - Telefone: (83) 32167200. Identificadores (ID): Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8699220834490356> E-mail: [edmerytb.ufpb@gmail.com](mailto:edmerytb.ufpb@gmail.com)

**RESUMO**

Embora seja objeto de discussão em várias áreas de estudo como administração, contabilidade e economia, o conceito de estratégia tem sido abordado de maneira fragmentada, não havendo uma identidade que esteja coerente com seu foco fundamental. Dessa forma, o objetivo deste estudo foi identificar o conceito de estratégia que tem sido utilizado pelos estudantes da graduação de Ciências Contábeis. Aplicou-se uma pesquisa quantitativa, descritiva, realizada através de levantamento de dados primários, com aplicação de um questionário com perguntas fechadas, o qual foi aplicado em 2016 com 142 discentes de 4 instituições do Estado de Santa Catarina/Brasil que possuem o curso de Ciências Contábeis. Como resultado, pode inferir que, possivelmente, a percepção que os discentes levam para sua profissão considera aspectos como o planejamento e práticas para atingir o objetivo, a necessidade da relação organizacional com o ambiente externo e que deve coletar e analisar as informações advindas sobre a empresa como o conceito de estratégia. Percebe-se que a percepção discente sobre a estratégia não se considera por concepções conceituais, mas sim, estabelecida pelo planejar, coletar informações e colocar em prática para alcançar o objetivo proposto da organização, diferente dos resultados apresentados em grupos de estudantes de outros cursos. O estudo contribui em apresentar o conhecimento estratégico que os discentes de contabilidade levam para sua prática profissional.

**Palavras-chave:** Estratégia. Percepção de Conceitos de Estratégia. Ciências Contábeis.

**ABSTRACT**

Although it is the subject of discussion in several areas of study such as administration, accounting and economics, the concept of strategy has been discussed in a fragmented way, with no identity consistent with its fundamental focus. Thus, the objective of this study was to identify the concept of strategy that have been used by undergraduate students of Accounting Sciences. A quantitative, descriptive research was carried out through a primary data survey, with the application of a questionnaire with closed questions, in which it was carried out in

2016 with 142 students from 4 institutions of the state of Santa Catarina / Brazil that hold the course of Accounting Sciences. As a result, it can be inferred that, possibly, the students' perception of their profession considers aspects such as the planning and practices to achieve the objective, the need of the organizational relationship with the external environment and that should collect and analyze the information about the Company as the concept of strategy. It is noticed that the student's perception about the strategy is not considered by conceptual conceptions, but rather is established by planning, collecting information and putting into practice to achieve the proposed goal of the organization, different from the results presented in groups of students of other courses. The study contributes to presenting the strategic knowledge that accounting students take to their professional practice.

**Keywords:** Strategy. Strategy concepts of perception. Accounting.

### RESUMEN

Aunque es objeto de discusión en varias áreas de estudio como administración, contabilidad y economía, el concepto de estrategia ha sido discutido de manera fragmentada, no habiendo una identidad coherente con su foco fundamental. De esta forma, el objetivo de este estudio fue identificar el concepto de estrategia que han sido utilizados por los estudiantes de la graduación de Ciencias Contables. Se aplicó una encuesta cuantitativa, descriptiva, realizada a través de levantamiento de datos primarios, con aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas, en la cual fue realizada en 2016 con 142 discentes de 4 instituciones del estado de Santa Catarina / Brasil que poseen el curso de Ciencias Contables. Como resultado, puede inferir que, posiblemente, la percepción que los estudiantes llevan a su profesión considera aspectos como la planificación y prácticas para alcanzar el objetivo, la necesidad de la relación organizacional con el ambiente externo y que debe recoger y analizar las informaciones provenientes de la información Como el concepto de estrategia. Se percibe que la percepción discente sobre la estrategia no se considera por concepciones conceptuales sino establecida por el planeamiento, recopilar información y poner en práctica para alcanzar el objetivo propuesto de la organización, diferente de los resultados presentados en grupos de estudiantes de otros cursos. El estudio contribuye a presentar el conocimiento estratégico que los estudiantes de contabilidad llevan a su práctica profesional.

**Palabras-claves:** Estrategia. Percepción de Conceptos de Estrategia. Ciencias Contables

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de estratégica tem sua raiz semântica originária do campo militar, entretanto com o passar do tempo foi sendo inserido no campo da gestão administrativa das corporações contemporâneas (MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2014). Por vezes, pela diversidade de conceitos sobre estratégia, a sua compreensão e definição tornou-se ambígua, distorcendo sua finalidade e prejudicando sua aplicabilidade para o crescimento sustentável das organizações (BRAGANÇA; MAINARDES; LAURETT, 2015)

Embora seja objeto de discussão em várias áreas de estudo como administração, contabilidade e economia, o conceito de estratégia é discutido de maneira fragmentada, não havendo uma identidade coerente com seu foco fundamental, prejudicando assim a formação dos estudantes e futuros profissionais que irão atuar na gestão das organizações. Esse fator torna-se relevante pelo fato de que as estratégias precisam estar alinhadas com as informações oriundas do mercado, da econômica, da política e da sociedade, e, portanto, os profissionais

precisam conhecer de maneira aprofundada as bases teóricas das concepções estratégicas (KETCHEN; BOYD; BERGH, 2008).

Contudo, a conceituação da palavra estratégia alcança um vocabulário extenso pela quantidade de literatura desenvolvida sobre o tema (CHAHARBAGHI, 2007). Desse modo, a crescente quantidade de abordagens e o interesse acadêmico e prático sobre a compreensão das estratégias organizacionais, faz emergir questionamentos sobre a coerência dos conceitos formulados, entendidos e utilizados pelos profissionais (PFEFFER, 1993). Nessas condições, autores como Nadler e Tushman (1992), Porth (2002), Sauerbronn e Faria (2011), Macedo, Boava e Antonialli (2012), Mainardes (2014) e Bragança, Mainardes e Laurett (2015) sugeriram a necessidade de realização de investigações sobre a compreensão do conceito de estratégia.

Bragança, Mainardes e Laurett (2015) identificaram, a partir dos doze conceitos de estratégias, qual é o mais percebido pelos discentes da graduação em administração como o que melhor define estratégia. Os resultados indicaram não haver um consenso entre os discentes sobre os conceitos de estratégias, fazendo com que utilizem na prática o conceito de estratégia conforme suas próprias interpretações e percepções. Ainda segundo os referidos autores, há necessidade de estudos que observam os conceitos de estratégias em diferentes contextos.

Ao seguir a investigação de Mainardes *et al.* (2011), Bragança (2013), Mainardes (2014), Bragança, Mainardes e Laurett (2015), a proposta do presente estudo foi adentrar nos conhecimentos de estratégias compreendidos pelos acadêmicos de Ciências Contábeis. Ressalta-se que a contabilidade tem mudado do foco técnico para gerencial, e as estratégias organizacionais são materializadas pela contabilidade gerencial, o que representa um recurso válido e importante de apoio no processo decisório e no controle corporativo (WELSCH; HILTON; GORDON, 1988; FREZATTI *et al.*, 2007).

Ao considerar o contexto apresentado, busca-se investigar a seguinte questão de pesquisa: **qual conceito de estratégia tem sido utilizado pelos estudantes da graduação em Ciências Contábeis?** O objetivo do estudo foi identificar o conceito de estratégia que tem sido utilizado pelos estudantes da graduação de Ciências Contábeis em quatro instituições do Estado de Santa Catarina.

O estudo justifica-se pelo fato da contabilidade, nas últimas décadas, ter ganhando destaque nas práticas gerenciais das organizações, como ferramenta utilizada para a geração de informações, controle e monitoramento das atividades organizacionais. Além disso, destaca-se as peculiaridades epistemológicas que se fazem presentes no ensino de graduação em Ciências Contábeis (NJOKU *et al.*, 2010), as quais podem remeter a diferentes percepções sobre os conceitos de estratégia.

Assim, espera-se que os resultados possam contribuir para o esclarecimento do conceito de estratégia aos futuros profissionais da contabilidade, ao passo que têm ocupado relevante papel nas corporações, ao subsidiar o processo de decisão com informações inerentes a saúde financeira da organização, tão necessária para definição das estratégias que assegurem a permanência das organizações no mercado. Neste interim, as organizações necessitam de profissionais de contabilidade que compreendam o dinamismo organizacional, tendo pouco espaço para aqueles com conhecimentos apenas técnicos. Desta forma, no âmbito acadêmico e social, o estudo contribui em apontar o conhecimento estratégico dos

acadêmicos, ao buscar identificar a percepção que os discentes levam para sua prática profissional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordadas as principais vertentes teóricas sobre estratégia, bem como será discutido a respeito de estratégias no cenário brasileiro. Após dar-se-á as concepções teóricas sobre a vinculação dos conceitos de estratégia atrelada ao conhecimento contábil.

### 2.1 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

Os conceitos de estratégia foram permeados ao longo dos anos. A primeira veiculação proposta por Barnard (1938) inferiu que a estratégia está ligada a importância atrelada à organização em termos de eficiência, podendo ser do ponto de vista externo, relacionado ao meio em que está envolvida, ou relacionado ao meio interno, considerando que os membros das empresas contribuem para a consecução dos objetivos almejados pela empresa. Esse conceito seminal de estratégia fez emergir o desenvolvimento de diversas novas visões.

Estas visões que a partir do início de 1940 até meados de 1960, foram delineados alguns conceitos de estratégias, como as ações que a empresa deve realizar em detrimento de determinada situação particular (VON NEUMANN; MORGENSTERN, 1947); a análise da situação em que a empresa se encontra e a busca por mudanças de acordo com as necessidades (DRUCKER, 1954). Assim como Chandler (1962) definiu que a estratégia determina quais são os objetivos de longo prazo de uma organização, e alinha o que deve ser feito para o atingir estes objetivos.

Já Schendel e Hatten (1972) salientam que as estratégias são procedimentos e ações no atingimento dos objetivos, assim como a alocação dos recursos organizacionais necessários para o desenvolvimento das atividades. Ou ainda, conforme Uytendhoeven *et al.* (1973) é a forma de articular o direcionamento e coerência na empresa, identificando os perfis estratégicos, previsão estratégica, conferência dos recursos disponíveis, avaliação de alternativas e teste de consistência da competência estratégica que pode-se seguir.

Ligada ao que o deve ser trilhado para conquistar os objetivos de longo prazo, desta forma a estratégia foi definida por Ackoff (1974). No entanto, para McCarthy *et al.* (1975), a estratégia está ligada ao ambiente que se encontra a organização, adicionando a seleção de alternativas que orientem o direcionamento e a aquisição dos recursos necessários para o atingimento dos objetivos da empresa, considerando todas as alternativas disponíveis. A classificação de estratégia como a definição de missão, propósito e objetivos da organização, por meio de organização e projetos para atingi-los, mecanismos que possibilitem certeza na implementação de estratégias, foi proposto por Steiner e Miner (1977).

A estratégia atrelada ao ambiente no qual a empresa está inserida foi motivo de atenção em diversos estudos. Ansoff (1979) proferiu sobre estratégia como as regras para a tomada de decisão em cenários desconhecidos parcialmente, relacionando a empresa com um ecossistema. Assim como Mintzberg (1979) definiu que estratégia pode ser estabelecida pela competição entre a organização e seu ambiente de atuação, estabelecendo padrões consistentes para a tomada das decisões da organização. Hofer e Schendel (1979) salientam que a estratégia nada mais é do que sugestões de direção para que a organização alcance seus objetivos, bem como possa reagir frente as potencialidades inerentes aos riscos do ambiente externo.

Segundo Hambrick (1980), o arquétipo das decisões que orienta as organizações pode afetar as estruturas internas e intervir no desempenho das empresas. Já Porter (1981) definiu estratégia pelas escolhas das variáveis de decisões-chave, como a proposta de promoção, quantidade, preço e qualidade nos produtos/serviços, buscando que as organizações alcancem o melhor desempenho possível. Mais tarde, Porter (1985) definiu como um conjunto de ações defensivas ou ofensivas, que possibilitam enfrentar as 5 forças competitivas de rivalidade entre concorrentes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça dos produtos substitutos, poder de barganha dos clientes e ameaça de novos entrantes.

Os conceitos de estratégia relacionados as decisões foi proposta por Mintzberg e McHugh (1985), como um padrão de ações ou decisões, desconsiderando as diferenças estratégicas e possibilidades dispostas na diversidade do ambiente. Por outro lado, Fahey (1989) elucidaram a estratégia pelos recursos e capacidades para manter a competitividade nas decisões de compra. Henderson (1989) salienta que a estratégia se desenvolve sob o enfoque emergente de uso da imaginação e da lógica para atribuir com a vantagem competitiva.

Eisenhardt (1999) define a estratégia como o processo de tomada de decisão da empresa, corroborado pelo seu instinto coletivo. Além disso, a estratégia é utilizada para definir a direção das organizações, incluindo assuntos que remetem ao gestor ou qualquer pessoa na busca pela razão entre o sucesso e o fracasso da empresa (RUMELT *et al.*, 1994). Ademais, configura as transformações competitivas e aproximação entre gestores para atingir o melhor desempenho da empresa (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 1995).

A estratégia nos contextos estudados pelos diversos autores remete à decisões, desempenho e ações desenvolvidas pelas organizações. Na visão de Miller e Dess (1996), a estratégia está relacionada com as decisões que remetem ao conjunto de planos de ação e no empreendimento de esforços para o alcance de objetivos. A estratégia exerce força mediadora entre a organização e meio envolvido, focalizando nas ações que surgem espontaneamente, não estando limitada aos processos intencionais, e podendo ser executada por intermédio de padrões de ações que sejam formais ou informais (MINTZBERG *et al.*, 1998).

Ademais, a estratégia é vista além da atuação dos gestores, já que pode ser um estímulo coletivo expedido por um grupo de forma aleatória definida por atores individuais (GREEN *et al.*, 2008). Em um cenário mais contemporâneo, Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012) definiram a estratégia pela interação entre a empresa e o seu ambiente, para que sejam tomadas decisões alinhadas para atingir os objetivos organizacionais, bem como para aumentar o desempenho por intermédio da utilização racional dos recursos (MAINARDES *et al.*, 2014).

O aumento do envolvimento de gestores brasileiros com os aspectos estratégicos também fez surgir uma série de conceitos, no entanto, é possível notar que foi a partir da década de 80, que houve um avanço na discussão, sobretudo, com conceitos provenientes de pesquisadores internacionais tais como Chandler (1962), Mintzberg (1967), Cannon (1968), Schendel e Hatten (1972), e Uytterhoeven *et al.* (1973).

O primeiro conceito de estratégia no cenário brasileiro foi proposto por Lodi no final da década de 60, o autor afirmou que estratégia é a concentração dos recursos da empresa que visam atingir seus objetivos, sejam eles de curto e longo prazo (LODI, 1969). Durante o regime militar, mais especificamente entre os anos de 1960 e 1970, o governo detinha a Escola Superior de Guerra (BETHLEM, 1981), esta adotava conceitos de planejamento estratégico que eram empregados pelas instituições do país, ressaltando que neste período o interesse nacional era o ponto central do planejamento estratégico (BRAGANÇA; MAINARDES; LAURETT, 2015).

Desde então, estratégia é conceituada pelo processo resultante das relações entre os protagonistas envolvidos desenvolvendo socializações, percepções e representações do contexto cotidiano das empresas (CARRIERI *et al.*, 2012). Na conjuntura atual, pode-se destacar que o conceito de estratégia, desenvolvido por Andrade *et al.* (2013), nada mais é que o mecanismo de criação de valor da organização perante seus clientes, a qual faz com que as organizações se diferenciem de seus concorrentes, reconhecendo com maior ênfase a realidade que pode impactar no desenvolvimento organizacional.

Assim, conforme os referidos autores, tanto no cenário internacional como no nacional, a estratégia contempla a identificação de dados internos e externos à organização e sua vantagem competitiva frente ao mercado no qual encontra-se inserida. Além disso, a estratégia tem sido definida através das decisões da alta gestão que estabelecem o desenvolvimento de práticas internas, políticas e diretrizes, assim como planos de ação que tem por objetivo melhorar a interação da empresa com o ambiente externo.

Levando em consideração a natureza multifacetada do conceito de estratégia, não é desejável nem possível determinar um único método de classificação que seria adequado em todas as situações (KALD; NILSSON; RAPP, 2000). Esta natureza multifacetada discorre um dos maiores desafios, seja no âmbito acadêmico ou no âmbito dos utilizadores dos conceitos de estratégia na prática. Portanto, a criação de metodologias que agrupem os conceitos de estratégia para melhorar seu entendimento, tanto para estudantes quanto para profissionais, pode auxiliar sua aplicabilidade no ambiente empresarial e também nas discussões teóricas e acadêmicas, corroborando com as afirmativas de Bragança, Mainardes e Laurett (2015).

## 2.2 ESTRATÉGIA NO CONTEXTO DA CONTABILIDADE

Desde meados dos anos 90, Ansoff (1991) já salientava que as empresas deveriam buscar novas maneiras para melhorar a gestão. Frezatti *et al.* (2007) demonstraram a importância desta postura de Ansoff para a área administrativa e planejamento, que pode ser classificado como estratégico e tático. Com isso, tem-se que o planejamento tático compreende informações de cunho gerencial que subsidiam a elaboração do planejamento estratégico (FREZATTI *et al.*, 2007).

Assim, cabe evidenciar que diferente do que é exigido no cenário contemporâneo, a contabilidade gerencial ainda não está focada no envolvimento dos fatores externos Stainer (1997). Outro fator deficitário que contribui para esse cenário, envolve o ensino na área contábil, onde a aprendizagem da contabilidade está excessivamente concentrada nas disciplinas técnicas, fazendo com que a visão do contador fique restrita a escrituração contábil (MARION, 1996).

A importância do contador, nos dias atuais, é diferente daquela da década de 1945, onde só era exigida a elaboração de demonstrativos econômico, financeiro e patrimonial. De acordo com Dagostim (2000), o profissional contábil deve atuar de maneira mais ampla que aquela envolto a elaboração de demonstrações contábeis, ou seja, precisa estar envolvido com a análise dos resultados para auxiliar os gestores no alcance do sucesso. Slomski *et al.* (2010) deixam evidente que o contador deve ser participativo e envolvido com o aspecto social, ambiental e administrativo da empresa, integrado na tomada de decisões.

O ambiente empresarial exige da Ciência Contábil a percepção de novas demandas, que não envolvem somente o registro dos fatos passados, e, portanto, espera-se que uma visão mais ampla do profissional de contabilidade, a qual seja capaz de produzir informações que sejam úteis para as tomadas de decisão futuras (DA SILVA; FERREIRA; SANTOS, 2007). Diante desta conjectura, uma das ferramentas da contabilidade, a controladoria tem como

atribuição gerencial-estratégica, compreendendo as atividades relacionadas aos fornecimentos de informações contábeis, patrimoniais, de cunho financeira e não financeira, auxiliando no processo de gestão assim como na tomada de decisão estratégica (BORINELLI, 2006).

Outra ramificação dentro da contabilidade gerencial que visa o uso de informações não somente de cunho financeiro e gerencial, é a contabilidade estratégica. A contabilidade estratégica remete a procura por identificar as estratégias que criam vantagem competitiva e clarificam o plano estratégico da empresa, conforme Dixon (1998, p. 272). Simmonds (1981) explica que dentre as suas habilidades, o contador deveria utilizar a análise de informações internas e com a apresentação de dados pertinentes aos competidores. Shank e Govindarajan (1997, p. 5) evidenciam que “a Contabilidade existe na administração principalmente para facilitar o desenvolvimento e a implementação da estratégia empresarial” remetendo a uma postura diferenciada do profissional da contabilidade.

Holland (2000) investigou as competências dos contadores segundo a *American Institute of Certified Public Accountants – AICPA*, uma das entidades que ditam as normas da profissão contábil nos Estados Unidos, foi constatado que o contador deve pensar de forma estratégica e crítica, possuir conhecimentos, perspectivas e entendimentos legais e fiscais dos negócios, além de ter a capacidade de resolução de problemas e estar engajado com a tomada de decisões, possuir competência de liderança, comunicação entre outros. Diferente do que até então se esperava do profissional contábil. Compactuando com essa realidade, Siegel *et al.* (1997) já defendiam que o contador deveria dedicar-se mais à análise das informações contábeis, dando maior ênfase às estratégias em detrimento da simples extração de dados históricos. Apropriar-se deste novo conceito de profissional contábil exige a incorporação de habilidades não instigadas ou não reforçada aos profissionais desta área, o que permite concluir que o profissional contábil tenha um novo perfil, definindo ele como uma cogestão da empresa (CARDOSO; SOUZA; ALMEIDA, 2006).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para identificar qual o conceito de estratégia que tem sido utilizado pelos estudantes da graduação de Ciências Contábeis, aplicou-se uma pesquisa quantitativa, descritiva, realizada através de levantamento de dados primários, com aplicação de um questionário com perguntas fechadas.

A pesquisa foi realizada em 4 instituições do Estado de Santa Catarina que possuem o curso de Ciências Contábeis. Foram escolhidos como população de 193 discentes que estavam matriculados e frequentavam o 5º, 6º, 7º e 8º períodos, mesmo período utilizado por Mainardes *et al.* (2014) com a inclusão do 5º período, que durante o seu período acadêmico tiveram contato com disciplinas que abordaram os conceitos de estratégia. Destaca-se que os discentes que responderam que não estudaram alguma disciplina ligada ao conceito de estratégia foram excluídos da amostra. Os dados foram coletados no final do primeiro semestre de 2016, entretanto, apenas 142 declararam ter cursado disciplinas que abordaram o conceito de estratégia, configurando desta forma a amostra da pesquisa.

O instrumento de coleta de dados foi formado por dois blocos. O primeiro bloco foi composto por 5 questões sobre o gênero, idade, se trabalha ou estagia, instituição de ensino e período em que estuda e uma questão controle que busca saber se o discente já estudou alguma disciplina ligada ao conceito de estratégia. A segunda seção procurou captar aspectos do conceito de estratégia, incluindo as 13 questões fechadas, 12 baseadas nos conceitos de estratégia propostas por Mainardes *et al.* (2014) e 1 questão usada como variável dependente



(“Tenho convicção de que eu entendo claramente o significado do termo estratégia”) proposta no estudo do Bragança (2013), conforme Quadro 1.

**Quadro 1 – Afirmações sobre percepção do conceito de estratégia**

Afirmações	Variável
1) “Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa”	Independentes
2) “Estratégia é o modo de como a empresa deve estar no mercado e se relacionar com seu ambiente externo;	
3) “Estratégia é responsabilidade da alta gestão da empresa e fruto de suas decisões”;	
4) “Estratégia é ter objetivos de médio e longo prazos”;	
5) “Estratégia é uma orientação para estruturar a empresa”;	
6) “Estratégia é um meio da empresa atingir o sucesso”;	
7) “Estratégia é a visão e missão da empresa”;	
8) “Estratégia é uma indicação de que rumo a empresa deve seguir”;	
9) “Estratégia depende das vantagens competitivas da empresa”;	
10) “Estratégia baseia-se na coleta e análise das informações da empresa e todos os envolvidos com ela”;	
11) “Estratégia envolve toda a empresa”;	
12) “Estratégia é uma forma de conquistar clientes”.	
13) “Tenho convicção de que eu entendo claramente o significado do termo estratégia”	Dependente

Fonte: Elaboração própria.

O instrumento de pesquisa possui uma escala com pontuação de 0 a 10, onde o “0” significa máximo de discordância e o “10” significa máximo de concordância sobre a percepção que cada respondente possui dos conceitos de estratégia.

Para a análise dos dados, utilizou-se da estatística descritiva e da regressão múltipla. Cunha e Coelho (2007, p. 133) explica que “a regressão pode ser entendida como o estabelecimento de uma relação funcional entre duas ou mais variáveis envolvidas para a descrição de um fenômeno”. Segundo os autores, a regressão linear múltipla, como a técnica estatística apropriada a resolução de problemas que objetivam prever uma variável dependente a partir do conhecimento de mais de uma variável independente. O modelo é descrito pela expressão, abaixo:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_{12} X_{12} + \varepsilon$$

Em que:

$Y$  é a variável dependente;

$\beta_0$  é a constante da equação

$X_1, X_2, \dots, X_{12}$  são as variáveis independentes;

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_{12}$  são denominados parâmetros da regressão;

$\varepsilon$  é o termo que representa o resíduo ou erro da regressão.

A análise de Regressão Linear Múltipla busca determinar as variáveis explicativas que melhor preveem a variável dependente. Neste estudo, busca-se conhecer a relação entre os conceitos sobre estratégia (variáveis explicativas) são significativos para o mais percebido pelos estudantes da graduação de Ciências Contábeis como sendo o que melhor define estratégia (variável dependente).

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS

Nesta seção serão expostos e discutidos os resultados da pesquisa. Inicialmente apresenta-se a análise descritiva dos dados e, em seguida, a análise da regressão linear múltipla. Na Tabela 1 apresenta-se a caracterização dos discentes participantes da amostra do estudo.

**Tabela 1 – Caracterização dos discentes participantes da amostra**

Idade	Quantidade	%	Gênero	Quantidade	%
Até 17 anos	0	0	Feminino	89	62,68
De 18 a 20 anos	24	16,90	Masculino	53	37,32
De 21 a 25 anos	91	64,08	Total	142	100
De 26 a 30 anos	17	11,97	<b>Trabalham</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
De 31 a 35 anos	5	3,52	Sim	134	94,37
De 36 a 40 anos	2	1,41	Não	8	5,63
Acima de 40 anos	3	2,11	Total	142	100
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100</b>	<b>Estágio</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Semestres</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>	Sim	6	4,23
5º	7	4,93	Não	136	95,77
6º	21	14,79	Total	142	100
7º	95	66,90			
8º	19	13,38			
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100</b>			

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se presença predominante de discentes do gênero feminino (62,68%). Em relação à faixa etária, a maioria informou estar com idade variando entre 21 a 25 anos (64%). Ademais, a amostra conta com jovens que estão na fase final do curso, contemplando os dois últimos semestres (7º e 8º). Esses representam 80% da amostra, o que pode evidenciar certa homogeneidade nas respostas pelo fato de que a maioria tem maior carga horária de estudos, o que por sua vez, pode levar ao aluno conhecimento ampliado do papel da contabilidade, e, portanto, do conceito de estratégia. Outro fator que pode justificar um conhecimento mais acurado do conceito e importância da estratégia, confere ao fato de que 94,37% dos estudantes estavam atuando no mercado de trabalho no momento em que a pesquisa foi realizada.

Na tabela 2 é apresentada a estatística descritiva por meio da média e desvio padrão dos dados coletados. Considerando o trabalho de Bragança, Mainardes e Laurett (2015), os dados são analisados, de forma comparativa, a percepção dos estudantes de Administração com aquela dos discentes de Contabilidade.

**Tabela 2 – Média dos conceitos de estratégia**

Conceitos	Média dos discentes de Ciências Contábeis	Desvio Padrão	Média dos discentes de Administração Bagança, Mainardes e Lauret (2015)
Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa (C1)	9,07	1,28	9,07
Estratégia envolve toda a empresa (C11)	8,85	1,71	9,09
Estratégia é um meio da empresa atingir o sucesso (C6)	8,71	1,51	9,01
Estratégia é ter objetivos de médio e longo prazos (C4)	8,39	2,01	8,44
Estratégia é uma indicação de que rumo a empresa deve seguir (C8)	8,39	1,68	8,20
Estratégia é uma orientação para estruturar a empresa (C5)	8,3	1,82	7,79
Estratégia é uma forma de conquistar clientes (C12)	7,93	2,16	7,94
Estratégia baseia-se na coleta e análise das informações da empresa e todos os envolvidos com ela (C10)	7,81	2,07	8,44
Tenho convicção de que eu entendo claramente o significado do termo Estratégia (C13)	7,73	1,96	8,80
Estratégia é responsabilidade da alta gestão da empresa e fruto de suas decisões (C3)	7,66	2,09	7,71
Estratégia é o modo de como a empresa deve estar no mercado e se relacionar com seu ambiente externo (C2)	7,2	2,32	7,54
Estratégia é a visão e missão da empresa (C7)	7,01	2,61	6,82
Estratégia depende das vantagens competitivas da empresa (C9)	6,77	2,36	6,82

Fonte: dados da pesquisa.

De modo geral, o conceito que obteve maior média (9,07) na percepção dos estudantes de contabilidade corresponde a “Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa”. Diferentemente do apontado pelos estudantes de administração no estudo desenvolvido por Bragança *et al.* (2015), foi que a “Estratégia envolve toda a empresa”. Por conseguinte, os conceitos que obtiveram média variando entre 8 e 8,9 correspondem na ordem decrescente de confirmação, “estratégia envolve toda a empresa”, seguido de “estratégia é um meio da empresa atingir o sucesso”, “estratégia é ter objetivos de médio e longo prazo” e “estratégia é uma orientação para estruturar a empresa”.

Em relação às proposições que alcançaram média variando entre 7 e 7,99 seguem da maior para a menor médias obtidas, são elas: “estratégia é uma forma de conquistar clientes”, “estratégia baseia-se na coleta e análise das informações da empresa e todos os envolvidos com ela”, “tenho convicção de que eu entendo claramente o significado do termo estratégia”, “estratégia é responsabilidade da alta gestão da empresa e fruto de suas decisões”, “estratégia é o modo de como a empresa deve estar no mercado e se relacionar com seu ambiente externo”, “estratégia é a visão e missão da empresa”. Por fim, a assertiva que obteve média abaixo de 7 corresponde à “Estratégia depende das vantagens competitivas da empresa”.

Ainda com base na Tabela 2, busca-se comparar o resultado das duas pesquisas. Logo, identifica-se certa coerência nas respostas para cada grupo no que tange a forma como o conceito de estratégia é abordado nos respectivos cursos, Contabilidade e Administração. Inicialmente, a média da nota atribuída pelos alunos em relação ao seu entendimento acerca do conceito de Estratégia tem-se respectivamente, 7,73 para alunos de Contabilidade e 8,80 para os alunos de Administração.

As diferenças epistemológicas presentes nos cursos de ciências contábeis (NJOKU et al, 2010) permite inferir por meio da referida questão que os alunos de contabilidade possivelmente não tiveram muito contato com a terminologia durante o curso, por mais que esses estejam na fase final do curso e muitos deles atuando no mercado de trabalho. Já que os resultados diferem dos apresentados por alunos do curso de administração, conforme o estudo do Bragança *et al.* (2015).

O conceito C1 demonstrado na tabela 2 obteve maior média atribuída entre os estudantes de contabilidade. Esta, no entanto, obteve a segunda colocação no estudo realizado com os discentes vinculados ao curso de administração. Por outro lado, o conceito C11 que foi classificada em primeiro lugar entre o grupo que representa o curso de administração, ficou em segundo lugar pelo grupo relacionado a contabilidade. Os conceitos C6 e C4 ocuparam a 3ª colocação para ambos os estudos. Os demais conceitos apresentaram diferença não apenas na média, mas na classificação.

Dois conceitos apresentaram média superior àquela atribuída pelo grupo de estudantes de administração. Curiosamente, são conceitos que remetem a ideia de aconselhamento, tais como “estratégia é uma indicação de que rumo a empresa deve seguir” (C8) e “estratégia é uma orientação para estruturar a empresa” (C5), sinalizando ligeiramente que os alunos de contabilidade compreendem que a informação contábil auxilia no direcionamento e estabelecimento da estratégia empresarial.

Após apresentar a média para cada conceito de estratégia, buscou-se por meio da análise da regressão linear múltipla, analisar as variáveis explicativas que melhor preveem a variável dependente deste estudo. Aplicou-se também os testes não paramétrico de *Kolmogorov-Smirnov* para verificar a normalidade dos dados, que evidenciou uma distribuição normal das variáveis a um nível de 5% ( $p\text{-value} < 0.05$ ). Da mesma forma o valor de *Durbin-Watson* de 1,930 apresenta que a regressão tem um poder explicativo.

**Tabela 3 – Regressão das variáveis em função do conceito de estratégia**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta		
(Constante)	1,221	0,792		1,542	0,124
<b>C1</b>	<b>0,149</b>	<b>0,072</b>	<b>0,097</b>	<b>2,064</b>	<b>0,040</b>
<b>C2</b>	<b>0,296</b>	<b>0,047</b>	<b>0,351</b>	<b>6,354</b>	<b>0,000</b>
C3	-0,052	0,045	-0,056	-1,162	0,246
C4	0,095	0,047	0,097	2,023	0,044
C5	0,077	0,058	0,071	1,331	0,184
C6	0,112	0,071	0,087	1,581	0,115
C7	0,050	0,039	0,067	1,285	0,199
<b>C8</b>	<b>-0,119</b>	<b>0,059</b>	<b>-0,102</b>	<b>-2,024</b>	<b>0,044</b>
C9	-0,069	0,041	-0,083	-1,686	0,093
<b>C10</b>	<b>0,162</b>	<b>0,048</b>	<b>0,171</b>	<b>3,369</b>	<b>0,001</b>
C11	0,109	0,056	0,095	1,947	0,052
C12	-0,013	0,048	-0,014	-0,272	0,786
R			0,526		
R <sup>2</sup>			0,277		
Durbin-Watson			1,930		
ANOVA	F	13,183	Sig.	0,000	

---

Fonte: dados de pesquisa

Significância de 5% \*

Significância de 10% \*\*

C1 a C12 são as questões realizadas no questionário.

Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se verificar que o valor do  $R^2$  foi de 0,277, o que reflete seu poder de explicação em 27,7%. Desta forma, demonstra o quanto as variáveis independentes, representadas por “Estratégias é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa” (C1), “Estratégia é o modo de como a empresa deve estar no mercado e se relacionar com seu ambiente externo” (C2), “Estratégia é uma indicação de que rumo a empresa deve seguir” (C8) e “Estratégia baseia-se na coleta e análise das informações da empresa e todos os envolvidos com ela” (C10) explicam em 27,7% a variável dependente, expressa na pergunta “Tenho convicção de que eu entendo claramente o significado do termo Estratégia”. Portanto, os conceitos C1, C2, C8 e C10 foram os conceitos que mais influenciaram os discentes sobre a convicção quanto ao entendimento do termo estratégia.

Estes resultados não foram encontrados por Bragança (2013) em seu estudo sobre conceito de estratégia com discentes de administração que consideram os conceitos “Estratégia depende das vantagens competitivas da empresa” (C9) e “Estratégia envolve toda a empresa” (C11). Destaca-se que o  $R^2$  ajustado da investigação foi de 17,7%. O autor conclui que os discentes revelaram dificuldade em demonstrar que conhecem estratégia e sabem seu papel no mundo organizacional ao considerar como definição concepções superficiais e muito abrangente.

Infere-se, ainda, que os conceitos “Estratégias é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa” (C1), “Estratégia é o modo de como a empresa deve estar no mercado e se relacionar com seu ambiente externo” (C2), e “Estratégia baseia-se na coleta e análise das informações da empresa e todos os envolvidos com ela”; (C10) apresentaram um coeficiente com valor positivo, o que evidencia que os discentes entendem que a estratégia é desenvolver planos e práticas para atingir os objetivos da empresa, relacionar-se com o ambiente externo e coletar e analisar informações da organização como um todo.

Contudo, o conceito “Estratégia é uma indicação de que rumo a empresa deve seguir” (C8) apresentou coeficiente negativo. Neste interim, os discentes não consideram que a estratégia é o rumo que a empresa deve seguir, conceito este apresentado por Rumelt et al (1994). Para Bragança (2013), para o entendimento mais profundo desse conceito, caracterizado por ser simples, é necessário definir “rumo” como “objetivo” ou “direção” e, assim, tem-se que alinhar os seus processos estruturais e colaboradores ao visar um propósito maior.

O conhecimento de estratégia possibilita melhorias na gestão estratégica das organizações no planejamento e desenvolvimento de planos e políticas a serem desenvolvidas para a obtenção dos objetivos organizacionais (PAGLIARUSSI; LIBERATO, 2011). Com os resultados, destaca-se que Cardoso, Souza e Almeida (2006) explicam que o novo conceito de profissional contábil exige a incorporação de habilidades não instigadas ou não reforçada aos profissionais desta área, o que permite concluir que o profissional contábil tenha um novo perfil, definindo ele como um gestor da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi identificar qual o conceito de estratégia que tem sido utilizado pelos estudantes da graduação de Ciências Contábeis. A pesquisa se caracteriza como quantitativa, descritiva, realizada através de levantamento de dados primários, com aplicação de um questionário com perguntas fechadas. A pesquisa foi realizada em 4 instituições do estado de Santa Catarina que possuem o curso de Ciências Contábeis. Foram escolhidos como população discentes que estavam matriculados e frequentavam o 5º, 6º, 7º e 8º períodos, que durante o seu período acadêmico tiveram contato com disciplinas que abordaram os conceitos de estratégia. Para a análise dos dados, utilizou a estatística descritiva e a regressão múltipla.

Pode-se inferir que o conceito que melhor define estratégias na percepção dos estudantes de ciências contábeis corresponde a “estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa”. Por conseguinte, outros conceitos entendíveis por estratégias na concepção dos alunos na ordem decrescente de confirmação são: “estratégia envolve toda a empresa”, seguido de “estratégia é um meio da empresa atingir o sucesso”, “estratégia é ter objetivos de médio e longo prazo” e “estratégia é uma orientação para estruturar a empresa”.

Quanto a análise da regressão múltipla, as variáveis independentes, representadas por “Estratégias é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos da empresa” (C1), “Estratégia é o modo de como a empresa deve estar no mercado e se relacionar com seu ambiente externo” (C2), “Estratégia é uma indicação de que rumo a empresa deve seguir” (C8) e “Estratégia baseia-se na coleta e análise das informações da empresa e todos os envolvidos com ela” (C10) explicam em 27,7% a variável dependente, expressa na pergunta “Tenho convicção de que eu entendo claramente o significado do termo Estratégia”.

Pode inferir que, possivelmente, a percepção que os discentes levam para sua profissão prática considera aspectos como o planejamento e práticas para atingir o objetivo, a necessidade da relação organizacional com o ambiente externo e que deve coletar e analisar as informações advindas sobre a empresa como o conceito de estratégia. Percebe-se que a percepção discente sobre a estratégia não se considera por concepções conceituais, mas sim, estabelecida pelo planejar, coletar informações e colocar em prática para alcançar o objetivo proposto da organização.

Sugere-se para novas investigações abordar outros conceitos de estratégia, visto que este estudo abordou apenas os doze conceitos do estudo português do Mainardes et al (2014), o que se considera uma limitação da pesquisa. Sugere-se, também, a replicação deste estudo em outras regiões do país para analisar se os resultados são análogos e identificar a percepção dos docentes e gestores de empresas com o intuito de comparar se as definições da academia são as mesmas utilizadas nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, L. C. M., Teixeira, A. J. C., Fortunato, G. X., & Nossa, V. Determinantes para a utilização de práticas de contabilidade gerencial estratégica: um estudo empírico. **Revista De Administração Mackenzie**, 14 (1), 98-125. 2013

ALMEIDA, A. F. D. planejamento estratégico e proatividade: um estudo de caso em duas unidades regionais do banco central do brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, 4(3), 177-199. 2000

ACKOFF, R. L. **Redesigning the future: systems approach to societal problems**. New York.Hardcover. 1974

ANSOFF, H. I. **Strategic management**. London: Macmillian. 1979

\_\_\_\_\_. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo. Atlas. 1991

BARNARD, C. **The function of the executive**. Boston: Harvard University Press. 1938

BETHLEM, A. **Os conceitos de política e estratégia**. Revista De Administração De Empresas, 21(1), 7-15. 1981

BRAGANÇA, L. F. **Conceitos de estratégia na visão dos estudantes de administração**. 2013. 67 p. Dissertação (Mestrado Administração). Fundação Instituto Capixaba De Pesquisas Em Contabilidade, Economia E Finanças (FUCAPE). Vitória. 2013

BRAGANÇA, L. F.; MAINARDES, E. W.; LAURETT, R. Conceitos de estratégia na visão dos estudantes de administração. **Revista Ibero-Americana De Estratégia**, V. 14, N. 3, P. 75-92, 2015.

BORINELLI, M. **Estrutura Conceitual Básica De Controladoria: Sistematização À Luz Da Teoria E Da Práxis**. 2006. 341 p. Tese De Doutorado, Universidade De São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. 2006.

CANNON, J. T. **Business strategy and policy**. New York: Harcourt, Brace E World. 1968.

CARDOSO, J. L.; SOUZA, MA De; ALMEIDA, L. B. Perfil do contador na atualidade: um estudo exploratório. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, V. 3, N. 3, P. 275-284, 2006.

CARRIERI, A. DE P., MURTA, I. B. D., TEIXEIRA, J. C., & DE SOUZA, M. M. P. Estratégias e táticas empreendidas nas organizações familiares do mercado de madureira (Rio De Janeiro). **Revista de Administração Mackenzie**, 13(4), 196-226. 2012.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press. 1962.

CHAHARBAGHI, K. The problematic of strategy: a way of seeing is also a way of not seeing. **Management Decision**, V. 45, N.3, P.327–339, 2007.

COCHIA, C. B. R., & MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, 8 (Edição Especial), 11-34. 2004.

CROZATTI, J. Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. **Contexto**, V. 3, N. 5, 2003.

DAGOSTIM, S. Para o reestruturando o ensino da contabilidade século XXI. Brasília. **Conselho Federal de Contabilidade**. 2000.

DA SILVA, P. D. A.; DOS SANTOS, O. M.; DE SOUZA FERREIRA, A. C. A percepção dos docentes quanto às práticas de contabilidade estratégica: um estudo comparativo. **Revista Contabilidade & Finanças**, V. 18, N. 44, P. 44-59, 2007.

DIXON, R. Accounting for strategic management: a practical application. **Long Range Planning**, V. 31, N. 2, P. 272-279, 1998.

DRUCKER, P. The practice of management. New York: Harper E Brothers. 1954.

EISENHARDT, K. M. Strategy as strategic decision making. **Sloan Management Review**, V. 40, N. 3, P. 65-72, 1999.

FAHEY, L. **The strategic planning management reader**. Prentice Hall. 1989.

FLEURY, M. T. L.; & FLEURY, A. Construindo O Conceito De Competência. **Revista De Administração Contemporânea**, 5 (Edição Especial), 183-196, 2001.

FONSECA, V. S. DA; & MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Revista de Administração Contemporânea**, 14(Edição Especial), 51-75, 2010.

FREZATTI, F.; GUERREIRO, R.; AGUIAR, A. B. D.; GOUVÊA, M. A. Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, V. 11, N. SPE2, P. 33-54, 2007.

GREEN, S. D., LARSEN, G. D., KAO, C. C. Competitive strategy revisited: contested concepts and dynamic capabilities. **Construction Management and Economics**, 26(1), 63-78. 2008.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **Academy Of Management Review**, 5(4), 567-575. 1980.

HENDERSON, B. D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**, 67(6), 139-143. 1989.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: analytical concepts**. West Publishing, 1980.

HOLLAND, C.B. a profissão de contador na atualidade e sugestões para seu futuro. **Revista De Contabilidade Do CRC-SP**, IV(14):50-61. 2000.



KALD, M.; NILSSON, F.; RAPP, B. On strategy and management control: the importance of classifying the strategy of the business. **British Journal Of Management**, V. 11, N. 3, P. 197-212, 2000.

KETCHEN, D. J.; BOYD, B. K.; BERGH, D. D. Research methodology in strategic management: past accomplishments and future challenges. **Organizational Research Methods**, 2008.

LODI, J. B. Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. **Revista de Administração De Empresas**, 9(1), 5-32. 1969.

MACEDO, F. M. F.; BOAVA, D. L. T.; ANTONIALLI, L. M. A fenomenologia social na pesquisa em estratégia. **Revista de Administração Mackenzie**, V. 13, N. 5, P. 171-203, 2012.

MAINARDES, E. W., FERREIRA, J., RAPOSO, M. Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students?. **Economics And Management**, 17(1), 43–61. 2014.

MARION, J. C. **O Ensino da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1996.

MCCARTHY, D. J., MINICHIELLO, R. J., CURRAN, J. R. **Business policy and strategy: concepts and readings**. Homewood/Illinois. 1975.

MEIRELLES, A. M. **A formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas**. Tese De Doutorado Em Administração. Universidade Federal De Minas Gerais/CEPEAD, Belo Horizonte. 2003.

MILLER, D., DESS, G. **Strategic Management**. 2 ed. New York: Mcgraw Hill. 1996.

MINTZBERG, H. The science of strategymaking, **Industrial Management Review**, 8(2), 71-81. 1967.

\_\_\_\_\_. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall. 1979.

MINTZBERG, H., MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy, **administrative science quarterly**, 30(1), 160-197. 1985.

MINTZBERG, H., A. B., LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: Free Press. 1998.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. **Designing organizations that good fit: a framework for understanding new architectures**. In: NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. (Org.). **Organizational Architecture: Designs For Changing Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, Cap. 2, 1992.

PFEFFER, J. Barriers to the advance of organizational science: paradigm development as a dependent variable. **Academy of Management Review**, v.18, n.4, p.599–620, 1993.

PORTH, S. J. **Strategic Management: A Cross-Functional Approach**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy Of Management Review**, 6(4), 609-620. 1981.

\_\_\_\_\_. **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Competitive Performance**. New York: Free Press. 1985.

\_\_\_\_\_. What is strategy?. **Havard Business Review**, 74(6), 61-78. 1996.

RONDA-PUPO, G. A., GUERRAS-MARTIN, L. A. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal**, 33(2), 162-188. 2012.

RUMELT, R. P., SCHENDEL, D. E., TEECE, D. J. Fundamental Issues In Strategy. In: Rumelt, R., Schendel, D., Teece, D. (Org.) **Fundamental Issues In Strategy: A Research Agenda**. Boston: **Havard Business School Press**, 9-47. 1994.

SANTOS, L. W. D.; ICHIKAWA, E. Y.; & CUNHA, C. J. (2000). Estratégias organizacionais na trajetória da EMPASC. **Revista de Administração Contemporânea**, 4(3), 155-176.

SANTOS, L.L. Da S.; Alves, R. C.; Almeida, K. N. T. De. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, 47(4), 1-15, 2007.

SCHENDEL, D. E., HATTEN, K. J. **Business policy or strategic management**. In: Mitchell, F. H. (Org.). **Academy Of Management Proceedings**. Boston: Little Brown, 56-72. 1972.

SIEGEL, G., KULESZA, C.S. E SORENSEN, J.E. Are you read for the new accounting? **Journal Of Accountancy**, 184(2):42-45. 1997.

SILVA, A. R. L. DA; DE PÁDUA CARRIERI, A.; JUNQUILHO, G. S. A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. **Revista De Administração**, 46(2), 122-134. 2011.

SIMMONDS, K. **Strategic management accounting**. **Management Accounting**, V. 59, N. 4, P. 26-29. Apr. 1981

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**. 8. Ed. Rio De Janeiro: Campus, 1997.

SLOMSKI, V. G.; SILVA A. C. R. DA; GOMES. S. M. S. GUIMARÃES. I. P Mudanças Curriculares E Qualidade De Ensino: Ensino Com Pesquisa Como Proposta Metodológica Para A Formação De Contadores Globalizados. **Revista de Contabilidade e Organizações**, V. 4, N. 8, P. 160-188, 2010.

STAINER, A. Productivity and strategic management accounting. *International Journal Of Technology Management*, V. 13, N. 1, P. 57-67, 1997.

STEINER, G. A., MINER, J. B. **Management Policy And Strategy: Text, Readings And Cases**. New York: Mcmillan Publishers Inc. 1977.

SAUERBRONN, F. F.; FARIA, A. A. Agência em estratégia: conectando prática social e codeterminação. **Revista de Administração Mackenzie**, V. 12, N. 6, P. 49-75, 2011.

THOMPSON JR., A., STRICKLAND III, A. **Strategic management: concepts and cases**. (8th Ed.) Homewood/Illinois: Irwin. 1995.

UYTERHOEVEN, H., ACKERMAN, R., ROSENBLUM, J. W.(1973) **Strategy And Organization: Text And Cases In General Management**. Homewood/Illinois: Irwin. 1973.

VON NEUMANN, J., MORGENSTERN, O. **Theory Of Games And Economic Behavior**. Princeton University, Princeton. 1947.

WELSCH, G. A.; HILTON, R. W.; GORDON, P. N. **Budgeting: profit planning and control** (5th Ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988.

ZACCARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A. Estratégias Genéricas: Classificação E Usos. **Revista de Administração De Empresas**, 34(4), 13-22. 1994.

ZACCARELLI, S. B. A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. **Revista Administração de Empresas**, 2(5), 13-22. 1995.