



Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia

Contributions of “strategy as practice” to strategy thinking

Diego Iturriet Dias Canhada^[a], Natália Rese^[b]

^[a] Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) e pesquisador do Instituto Market Analysis Brasil, Florianópolis, SC - Brasil, e-mail: diego_canhada@yahoo.com.br

^[b] Docente do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná, Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Doutoranda da Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, PR - Brasil, e-mail: resenati@gmail.com

Resumo

Este trabalho tem por objetivo apresentar uma resumida história do pensamento em estratégia, incorporando as contribuições teóricas da *estratégia como prática social*. Para isso, apresenta algumas discussões centrais que marcam e constituem o campo de conhecimento e de práticas em estratégia, a partir de uma pesquisa bibliográfica, de cunho teórico-interpretativo. Assim, o artigo é organizado em cinco partes: a introdução; as considerações metodológicas; a caracterização da estratégia como um campo de estudos e de práticas; a discussão das diferentes abordagens teóricas que se constituíram historicamente no campo; a apresentação da abordagem da estratégia como prática; e, finalmente, as considerações finais. Dentro desse escopo, parte-se das contribuições dos teóricos clássicos até essa perspectiva contemporânea. Apresentam-se as ideias centrais de cada abordagem teórica, discutindo-as criticamente. O trabalho organiza esse campo de conhecimento, já que os principais estudos que mapeiam a área ainda não incorporaram os desenvolvimentos recentes da *estratégia como prática*. O artigo discute as principais concepções dessa abordagem a partir de uma orientação epistemológica interpretativa e social construtivista. Entende-se que além de essa corrente ser fruto da recente *virada prática* na teoria social, incorpora contribuições de outras escolas do pensamento. O artigo é concluído com a ideia de que a abordagem da estratégia como prática apresenta-se como uma perspectiva de análise que, muito antes de sobrepujar qualquer outra abordagem teórica, as incorpora no estudo que toma por base o fenômeno em si, a *prática em uso*.

Palavras-chave: História da estratégia. Estratégia como prática. Pensamento em estratégia.

Abstract

This paper aims to present a brief history of strategy thinking, incorporating the theoretical contributions of the strategy as practice. For this purpose, some central discussions that mark and constitute the field of knowledge and practices in strategy were presented, from a theoretical-interpretative bibliographical research. Thus, this article is organized in five sessions: the introduction, the methodological considerations, the strategy characterization as a field of studies and practices, the discussion of different theoretical approaches that have constituted the field historically, the presentation of strategy as practice perspective and, finally, the final considerations. In this scope, it's started from the contributions of classical theorists to this contemporary perspective. The work presents the central ideas of each theoretical approach, discussing them critically. The work organizes the field of knowledge, because the major studies that map the area still did not include the recent developments of the strategy as practice. The article discusses the main concepts of this approach from an interpretative and social constructivist epistemological orientation. It is understood that in addition to this current is the result of the recent practice turn in social theory, but also contributions from other schools of thought. The article is concluded with the idea that the strategy as practice perspective is presented as an analytical perspective that, instead of surmount anyone theoretical approach, incorporates it in the study that take in account the phenomena itself, the practice in use.

Keywords: History of the strategy. Strategy as practice. Thinking in strategy.

Introdução

O tema estratégia surgiu na esfera militar (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; BULGACOV et al., 2007) e o clássico livro de Sun Tzu, *A arte da guerra*, figura como exemplo disso. No entanto, no que diz respeito ao pensamento em estratégia organizacional, foi a partir do trabalho de Alfred Chandler, Igor Ansoff e Keneth Andrews que o campo começou a se estruturar (PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002). As obras desses autores pioneiros influenciaram majoritariamente a produção científica (e também as práticas estratégicas) na área desde meados da década de 1960 até o início dos anos 1980. Em um segundo momento, autores como Henry Mintzberg e Michael Porter destacam-se (BULGACOV et al., 2007) pela originalidade e contribuição enriquecedora que propiciam ao pensamento estratégico e tornam-se os ícones do campo, sendo os autores de maior influência durante a década de 1980 (PETTIGREW et al., 2002). Nos anos 1990, a influência marcante é de Barney Prahalad e Hamel, com seu foco nos recursos organizacionais e competências essenciais (BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2002). De meados da década de 1990 até nossos dias, Whittington, Jarzabkowski e seus colegas vêm delineando uma nova contribuição a esse campo de estudos e de práticas, com uma perspectiva conhecida por *estratégia como prática social*.

No entanto, pela sua própria contemporaneidade, as contribuições da *estratégia como prática social*,

especialmente em seu desenvolvimento recente, não foram incorporadas nos estudos que organizam o conhecimento sobre o tema. O objetivo deste trabalho é apresentar uma breve história do pensamento em estratégia, buscando incorporar as principais contribuições da *estratégia como prática*. Para isso, está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução como a primeira delas. Na segunda, faz uma apresentação geral sobre o campo de pensamento em estratégia, apresentando algumas discussões centrais que marcam e constituem o tema. Na terceira, apresenta uma discussão crítica sobre a breve história do pensamento em estratégia, tendo por foco os autores e suas obras consideradas de maior destaque por estudos anteriores. Na quarta seção do artigo, busca-se apresentar as principais ideias trazidas pela *estratégia como prática social*, especialmente em seu desenvolvimento recente. Na quinta e última parte, reservada às considerações finais, sugerem-se algumas direções para pesquisas empíricas nessa abordagem, bem como se levantam algumas questões para maiores discussões sobre o tema.

Metodologia

O presente artigo é fruto de um levantamento bibliográfico acerca das principais abordagens teóricas da estratégia. Diante disso, desenvolve-se uma discussão acerca das diferentes abordagens, com vistas à

apresentação da abordagem da estratégia como prática social como uma perspectiva de análise possível para o campo. Tendo em conta essa questão, observa-se que, em termos metodológicos, o presente artigo caracteriza-se como teórico-interpretativo, tendo por base uma pesquisa bibliográfica. Justifica-se um artigo dessa natureza considerando que o delineamento sistematizado e didático do assunto é útil para o avanço de pesquisas nesse campo e como instrumento de ensino-aprendizagem para estudantes da área. Não obstante, a necessidade de colocar em discussão as diferentes abordagens da área da estratégia, buscando uma possibilidade de conversação e comensurabilidade entre elas, é uma preocupação dos estudiosos da área (MCKINLEY; MONE, 2003).

Estratégia: um campo de estudos e de práticas

Conforme afirmam Pettigrew et al. (2002), a estratégia é um campo de estudos e de práticas muito importante para ser dominado apenas por uma disciplina ou mesmo apenas por uma escola ou tradição de pensamento. Isso sem contar que o pensamento em estratégia recebe forte influência da teoria organizacional, que é interdisciplinar há longa data. As mais variadas correntes teóricas que constituem os estudos organizacionais propiciam um enriquecimento e uma complexidade cada vez maior ao campo de estudos, pesquisas e práticas em estratégia. Mesmo que a perspectiva teórica da *estratégia como prática social* possa ser considerada por alguns pesquisadores como uma ruptura paradigmática nos estudos em estratégia, especialmente por trazer para a disciplina refinamentos sociológicos oriundos do desenvolvimento da teoria social contemporânea, entende-se que essa abordagem deve muito à história do pensamento em estratégia, principalmente porque ao estudar a prática é necessário olhar para a *prática em uso*, construída em bases relacionadas a toda essa construção histórica das teorias sobre estratégia.

Nessa história, há uma contínua lacuna entre aquilo que é conhecido a partir de uma perspectiva acadêmica e do que é ou pode ser prescrito aos gestores (BOWMAN et al., 2002). Enquanto o que se conhece parte essencialmente de uma visão descritiva, compreensiva ou explicativa da realidade organizacional, o que se prescreve aos gestores parte de uma visão normativa, ou seja, de como a estratégia

deve ser. No desenvolvimento do pensamento em estratégia, percebe-se que as visões prescritivas e normativas vêm sofrendo críticas significativas por parte de alguns pesquisadores. Mesmo assim, não se pode dizer que cada escola de pensamento sobrepujou às anteriores: todas continuam norteando pesquisas e práticas estratégicas paralelamente.

Neste trabalho, não se discutiram os modelos normativos propostos por alguns autores, apenas os principais pressupostos teóricos dos autores que ajudaram a constituir aquilo que se chama de *pensamento em estratégia organizacional*. Para reconstituir essa breve história, buscou-se apoio principalmente nos trabalhos de Bowman et al. (2002) e Bulgacov et al. (2007), que reconstituíram a história do campo de estudos da estratégia em seus estudos. Os trabalhos de Mintzberg et al. (2000), Whittington (2002b) e Pettigrew et al. (2002) também foram usados como auxílio, já que fornecem um mapa importante das principais escolas e tradições de pensamento em estratégia, bem como suas forças e limitações. Por fim, também foram utilizadas as obras originais citadas pelos autores e que sintetizam seus pressupostos essenciais acima para um aprofundamento maior nas questões levantadas na história do pensamento em estratégia.

Uma breve história do pensamento em estratégia

As contribuições de Kenneth Andrews

Kenneth Andrews, da Harvard Business School, foi um dos autores pioneiros sobre o tema da estratégia e um dos maiores disseminadores da concepção da estratégia como um ajuste entre a organização e o ambiente. Para Andrews (2006), a determinação da estratégia empresarial mais adequada começa na identificação de ameaças e oportunidades ambientais. Isso para que estas sejam articuladas de acordo com as forças e fraquezas organizacionais, de modo que os riscos sejam os menores possíveis na escolha de uma estratégia. O ambiente é conceituado por ele como um padrão de todas as condições e influências externas que afetam a organização. A estratégia, mais do que apenas esse ajuste entre ambiente e organização, é um padrão de decisões e propósitos que envolvem todos os níveis da empresa (ANDREWS, 2006). A estratégia corporativa é vista como uma concepção de como agir, tendo em vista

seus recursos e limitações, bem como as condições ambientais propícias ou ameaçadoras.

Mintzberg et al. (2000) afirmam que essa é a visão mais influente no processo de formação de estratégia até hoje e seus conceitos fundamentais formam a base do que é ensinado nas escolas de estratégia e de muitas práticas na administração estratégica. A concepção de Andrews e seus colegas, em Harvard, sobre estratégia forneceu as bases conceituais para muitas das escolas que vieram posteriormente. Essa concepção é nuclear no que Mintzberg et al. (2000) classificam como escola do *design*, uma das três escolas que constituem o que os autores chamam de visões prescritivas da estratégia. Andrews sofre muitas críticas por separar pensamento e ação e formulação e implementação no processo da estratégia. A estratégia, na prática organizacional, é um processo muito mais complexo que essas dicotomias. Além disso, a abordagem de Andrews (2006) é muito racionalista, vê os resultados organizacionais apenas nas suas perspectivas financeiras e a estratégia como um processo deliberado pela cúpula organizacional.

O pensamento de Andrews, segundo Whittington (2002b), ajuda a constituir a abordagem clássica sobre estratégia e, embora possua diferenças significativas com relação a outras abordagens prescritivas, que surgiram posteriormente e são mais sofisticadas teoricamente, forneceu grande parte de seus pressupostos conceituais e conceptuais. Pela própria influência e disseminação no meio acadêmico e empresarial, não se pode negar a contribuição que esses conceitos e concepções deram ao pensamento em estratégia. Também ajudaram na consolidação de um sistema simbólico, conforme conceito de Geertz (1989), que permite aos gestores fundamentarem suas ações, tanto individuais como coletivas, nas organizações sob sua influência. As críticas que essas ideias sofrem, a exemplo do que apresentam Mintzberg et al. (2000) e Whittington (2002b), são válidas, mas não se pode negar sua vasta contribuição para a teoria e para a prática em estratégia.

Alfred Chandler: o alinhamento entre estrutura e estratégia

Alfred D. Chandler Jr., que também foi professor da Harvard Business School e do Massachusetts Institute of Technology (MIT), escreveu uma das obras mais citadas e estudadas no campo

da estratégia, o livro *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, realizando um estudo que é considerado um modelo de pesquisa longitudinal em estratégia organizacional. Estudando em profundidade a história de quatro grandes empresas norte-americanas – DuPont, General Motors, Jersey Standards e Sears –, Chandler (1962) quis entender o que levou os executivos dessas organizações a desenvolverem uma nova estrutura organizacional, a estrutura multidivisional descentralizada, que posteriormente foi adotada por inúmeras grandes empresas e continua sendo um modelo de configuração estrutural amplamente adotado por grandes transnacionais.

Para cumprir seu objetivo, Chandler (1962), que era um grande historiador e já tinha escrito alguns ensaios sobre o surgimento de grandes empresas nos Estados Unidos, estuda profundamente inúmeros fatores que fizeram surgir a estrutura multidivisional. Seu estudo é profundo e o autor articula mudanças econômicas e institucionais, inovações tecnológicas, dificuldades enfrentadas na gestão, técnicas gerenciais utilizadas e até o perfil dos executivos dessas organizações para concluir que a estrutura de uma organização deve seguir sua estratégia e que essas mudanças estruturais foram causadas por mudanças ambientais e, por consequência, nas estratégias empresariais (CHANDLER, 1962).

Chandler (1998) escreveu inúmeros ensaios históricos sobre grandes empresas entre 1959 e 1990, mas seu livro mais estudado e citado continua sendo *Strategy and structure*, até porque nesse livro seu interesse não é apenas histórico, mas trata-se do primeiro grande estudo longitudinal que relaciona a estratégia de uma organização com sua estrutura. Chandler tem sido lembrado por alguns estudiosos apenas por sua máxima de que a estrutura de uma organização deve seguir sua estratégia, mas sua obra vai muito além disso. Mintzberg et al. (2000) fazem pertinentes críticas a essa concepção causal e unidirecional de Chandler sobre a relação estratégia e estrutura, ou seja, que a estrutura de uma organização é uma variável dependente de sua estratégia, lembrando que a própria estratégia de uma organização é condicionada por sua atual estrutura (MINTZBERG et al., 2000). No entanto, mais importante em Chandler (1962) é o fato de que é o primeiro grande autor do campo da estratégia que pressupõe um alinhamento entre a estratégia e a estrutura organizacional, questão amplamente aceita pelos estudiosos da área. Outro fator que faz com seu estudo continue uma

importante obra para estudo é o valor de sua pesquisa, que contempla inúmeros elementos analíticos, foge a simples reduções e articula muitos fatores, para entender não só a história dessas grandes empresas, mas a própria história da economia americana, seu arcabouço institucional e as mútuas influências entre uma organização e seu ambiente.

O estudo de Chandler (1962) inspirou uma grande corrente de pesquisa na Harvard Business School e, além de ter influenciado muito a visão dos processualistas em estratégia (Bowman et al., 2002), recentemente a questão da estrutura organizacional tem voltado a ocupar papel central nas pesquisas realizadas por autores vinculados à *estratégia como prática*. Isso especialmente pelo interesse desses pesquisadores nas “estruturas em uso”, no modo como os indivíduos se utilizam das estruturas para realizarem suas atividades e assim reproduzirem ou modificarem essas estruturas (WHITTINGTON, 2002a), inclusive reconhecendo o fato de que mais importante do que a configuração estrutural em si é o modo como as pessoas administram-nas no seu cotidiano organizacional (WHITTINGTON, 2003). É interessante notar que muitos dos pressupostos e métodos adotados pelo estudo de Chandler (1962), e que foram deixados de lado durante boa parte da breve história do pensamento em estratégia, têm sido defendidos por essa nova corrente de pensamento: estudar as práticas e atividades dos gestores (WHITTINGTON, 1996, 2002c, d), a relação da estratégia com o ambiente institucional e não apenas econômico de uma empresa (WHITTINGTON, 2002b) e a realização de estudos e pesquisas em profundidade (WHITTINGTON, 2007).

Igor Ansoff e a administração estratégica

Igor Ansoff foi um pesquisador vinculado à Carnegie School, onde publicou seu livro mais conhecido, *Corporate strategy*, em 1965. Posteriormente, foi reitor da Vanderbilt University, criando uma escola de negócios interdisciplinares com foco em estratégia. Ansoff, que teve sólida formação em física, matemática e engenharia mecânica, representa o autor que difundiu as principais ideias do planejamento estratégico em sua obra. Suas ideias foram altamente disseminadas e percebe-se que, se existem muitos modelos de planejamento estratégico à disposição das empresas, a maioria compartilha os pressupostos

básicos de Ansoff. De acordo com Mintzberg et al. (2000), Ansoff partiu das premissas da escola do *design*, representada majoritariamente pelos conceitos de Andrews (2006), que foca na estratégia como um ajuste entre a organização e seu ambiente, para então mostrar como esse ajuste deve ser formalizado em uma organização, de modo que esta atinja seus objetivos em termos de produtos/mercados. O planejamento estratégico seria a ferramenta que proporcionaria um alinhamento entre os objetivos de uma organização e os meios para alcançá-los.

Embora Ansoff seja lembrado e criticado por Mintzberg et al. (2000) por dar grande ênfase às questões formais do planejamento, separando pensamento e ação, formulação e ação, fazendo assim com que compartilhem das críticas que os clássico recebem de Whittington (2002b) e as escolas prescritivas, de Mintzberg et al. (2000), as ideias de Ansoff (1990) não são tão simples como alguns críticos afirmam. Misturando grande prática empresarial com formação acadêmica, o autor afirma que a simples formalização de um plano, por melhor que ele seja, não é suficiente. Ansoff (1990) defende a concepção de uma *administração estratégica*, ou seja, um enfoque combinado entre planejamento estratégico e implementação desse plano.

Ainda que seja altamente racionalista, tenha um foco majoritário em grandes empresas, na alta cúpula organizacional e suas principais decisões estratégicas, o que acaba por simplificar o enfoque do campo da estratégia organizacional, Ansoff (1990) é extremamente detalhista em suas recomendações. As críticas que recebe por parte de autores ligados a visões processualistas e sistêmicas são pertinentes, embora o autor tenha respondido a Mintzberg, em famoso artigo (Ansoff, 1991), criticando suas deficiências metodológicas. Nesse artigo, Ansoff (1991) mostra que, por trás da tão defendida perspectiva processual e da visão da estratégia como uma aprendizagem resultante de tentativas, erros, acertos e acúmulos de experiência, focando muito mais nas estratégias emergentes do que nas estratégias intencionais, há também uma visão prescritiva de como deve ser a estratégia e que o sucesso desse modelo de Mintzberg está limitado a poucos contextos. Ansoff (1990, 1991) deixa claro que não consegue conceber uma empresa sem um planejamento e uma administração por resultados que guiem suas principais ações, pois a falta dessa *administração estratégica* deixaria a organização sem um foco definido. No entanto,

afirma que nos raros casos das empresas em que “os desafios futuros não passarão de uma evolução marginal do passado”, é possível confiar nos fundamentos históricos da organização para atingir o desempenho almejado (ANSOFF, 1990, p. 18).

Ansoff é um dos pioneiros nos estudos sobre conteúdo estratégico. Seus pressupostos e modelos para tomada de decisão em relação a produtos e mercados continuam vivos na prática empresarial. Muitas das ferramentas estratégicas, como *balanced scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997), por exemplo, têm notadamente sua influência. Especialmente no que diz respeito às tarefas dos executivos em avaliar sistematicamente as condições ambientais (principalmente em suas facetas econômicas), tomar decisões estratégicas, formalizar um plano para atingir os objetivos organizacionais e avaliar sua implementação e resultados em termos financeiros e econômicos. Desconsiderar suas contribuições é ingenuidade, assim como negar sua visão de conteúdo estratégico, que posteriormente gerou uma ampla corrente de pesquisas. No que diz respeito à “estratégia como prática”, fica evidente que esses planos, modelos e ferramentas estratégicas se constituem em sistemas simbólicos que condicionam as ações individuais e coletivas no âmbito organizacional. Conforme pesquisadores vinculados a essa corrente alertam (WHITTINGTON, 2002d; JARZABKOWSKI, 2003; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2004; JARZABKOWSKI; WILSON, 2006), é necessário não só estudar as atividades e práticas dos indivíduos na organização, mas quais modelos e ferramentas estão sendo utilizados e como estão sendo utilizados. A importância de Ansoff (1990) insere-se nesse contexto, já que muitos dos modelos e ferramentas utilizados no campo da estratégia compartilham dos pressupostos elaborados por esse autor.

Michael Porter e a competitividade

Michael Porter, que teve formação em Economia e Administração pela Harvard Business School, onde é professor até hoje, iniciou uma vigorosa tradição de pesquisa que se estende até nossos dias. Porter revolucionou o modo com que se entende a estratégia, sendo até hoje o autor mais citado no Brasil. Porter (1986) parte de profundos conhecimentos em economia industrial para propor ferramentas analíticas para estudos de indústria/mercado. Na perspectiva

porteriana, a estratégia é vista como um posicionamento no mercado de modo a buscar vantagem competitiva perante os concorrentes, mas estratégia não se confunde com eficiência operacional, embora aquela pressuponha esta (PORTER, 1999). Porter escreveu dois livros muito influentes que logo se tornaram clássicos no campo da estratégia: *Estratégia competitiva*, em 1980, e *Vantagem competitiva*, em 1985, continuando até hoje a publicar artigos sobre o tema. No primeiro livro, Porter (1986) compartilha da ideia de Ansoff (1990) de que uma estratégia deve estar claramente explícita, mas aprofunda-se em conhecimentos advindos da economia para apresentar técnicas para análise das indústrias e da concorrência de modo a definir a melhor estratégia possível. De acordo com Porter (1986), é a estrutura da indústria que definirá qual a melhor estratégia a ser adotada.

O autor apresenta o conceito das cinco forças ambientais que irão influenciar a concorrência na indústria e a estratégia empresarial, o que ficou conhecido como as *cinco forças de Porter*: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos compradores; ameaça de novos produtos ou serviços substitutos; poder de negociação dos fornecedores; e rivalidade entre as empresas existentes. Para Porter (1986), são essas as cinco principais forças que regem a dinâmica da concorrência em qualquer indústria e, para enfrentá-las, o autor descreve técnicas em seu livro. No entanto, antes de utilizar as técnicas apresentadas, o autor apresenta outros conceitos que logo se tornaram clássicos e amplamente utilizados: as *estratégias genéricas*. É a escolha de uma dessas estratégias genéricas e o uso adequado das técnicas de posicionamento no mercado que fará com que uma organização obtenha vantagem competitiva. Para o autor, essas estratégias são: liderança em custo total, diferenciação e enfoque. No caso do enfoque, significa definir apenas um segmento de mercado para atuar e também utilizar estratégias de liderança em custo ou diferenciação no segmento escolhido. Nesse sentido, pode-se dizer que, para Porter (1986), realmente há apenas duas estratégias possíveis de serem utilizadas: ser o líder de um mercado pelo custo baixo de seus produtos/serviços ou ser o líder de mercado por ter um produto/serviço diferenciado que os consumidores estão dispostos a pagar mais. Não se pode deixar de notar que, posteriormente, quando Porter (1999) afirma que eficiência operacional não é estratégia, coloque a estratégia de liderança no baixo custo em questionamento.

Outro conceito, retirado do seu livro, *Vantagem competitiva* (PORTER, 1992), que também se disseminou rapidamente, é o de *cadeia de valor*. Segundo o autor, no processo em que uma organização elabora seus produtos/serviços, há uma cadeia de relações entre as diferentes atividades necessárias, desde a compra de uma matéria-prima até a venda de um produto/serviço, e isso poderia ser estudado como uma cadeia de valor. O autor entende que é necessário que essa cadeia de valor, não só da empresa, mas de toda a indústria, seja analisada para que se encontrem os elos e atividades que agregam valores e custos aos produtos/serviços, pois é na gestão otimizada dessa cadeia de valor que se encontram as fontes de vantagem competitiva. Se em seu primeiro livro, *Estratégia competitiva*, o foco era no ambiente (especialmente em sua faceta econômica) e seria esse ambiente que determinaria qual seria a melhor estratégia a ser adotada, no segundo livro Porter (1992) foca nas atividades organizacionais que geram valor ao seu produto/serviço oferecido no mercado. No entanto, essas mesmas atividades geradoras de valor têm custos determinados e é nesse ponto que o autor entende que a gestão deve focar, já que qualquer custo adicional ou desnecessário fará diferença no custo do produto/serviço como um todo. O autor evidencia que, se existem estratégias genéricas a serem seguidas, sejam elas de liderança em custo ou diferenciação, será no estudo da cadeia de valor que se entenderá quais atividades e processos geram lideranças nos custos e são as fontes de diferenciação (PORTER, 1992).

Com esses dois livros de Porter (1986, 1992), seus principais conceitos são definidos e seus pressupostos são evidenciados. Embora haja sofisticação analítica em sua visão sobre a estratégia, principalmente no que se refere à utilização do referencial teórico da economia industrial, e o autor tenha formulado conceitos que são temas obrigatórios nas escolas de administração, o trabalho de Michael Porter também sofre de algumas das mesmas limitações e dicotomias que possuem as obras de Andrews e de Ansoff. Assim, recebe as mesmas críticas das outras escolas prescritivas (Mintzberg et al., 2000) e das abordagens clássicas em estratégia (WHITTINGTON, 2002b) no que diz respeito a separar o pensamento da ação na formação da estratégia, bem como defender modelos universais nessa formação, independente do contexto social e organizacional em que a estratégia se dá.

Embora existam diferenças significativas entre a obra desses autores clássicos, especialmente no que diz respeito ao refinamento teórico, pode-se também caracterizar algumas convergências. Na obra de Porter (1986, 1992), de Ansoff (1991) e de Andrews (2006), as organizações são vistas em uma perspectiva estritamente funcionalista. Afirma-se isso a partir das tipologias elaboradas por Burell e Morgan (1994) sobre os paradigmas sociológicos que embasam a análise organizacional e também a classificação dos pressupostos filosóficos que guiam a ciência elaborados por Araújo (2003). As organizações são vistas como entidades objetivas que possuem um alvo bem definido, que precisam se adaptar ao ambiente (e esse é visto predominantemente em sua dimensão econômica), disputar por recursos e obter vantagem competitiva perante seus concorrentes para sobreviver. Além disso, são todas as tradições de pensamento normativas em estratégia, que dizem como a estratégia deve ser (MINTZBERG et al., 2000; BOWMAN et al., 2002).

Sem negar as contribuições de Porter, Ansoff e Andrews ao pensamento em estratégia, pode-se concordar com Whittington (2002b) quando diz que esses modelos de comportamento estratégico podem ser válidos em determinados contextos sociais, especialmente na conjuntura norte-americana, mas não se pode generalizá-los como os únicos que são viáveis. Conforme mostram estudos em diferentes contextos socioculturais e econômicos, especialmente asiáticos, evidenciados por Whittington (2002b), em que a lógica de funcionamento e a racionalidade que fundamentam instituições, organizações e os indivíduos são bem diferentes, outros modelos de comportamento estratégico são necessários e a adoção de um modelo clássico pode não ser a melhor opção. Antes de discorrermos sobre Mintzberg e a visão processual, vamos a uma corrente de pensamento em estratégia que tem grande impacto sobre as pesquisas e discussões no campo de estudos e que, de certo modo, é uma abordagem que fica entre as abordagens clássicas e processuais: a visão baseada em recursos e a abordagem das competências essenciais.

A visão baseada em recursos e as competências essenciais

Partindo dos conceitos de Porter (1986) sobre a vantagem competitiva, Wernerfelt (1984) sugere que, para uma organização, recursos e produtos,

são dois lados da mesma moeda, já que os produtos necessitam de vários recursos e esses mesmos recursos podem ser utilizados para outros produtos. Se a estratégia de uma organização é, para Andrews (2006), uma articulação entre forças e fraquezas organizacionais com ameaças e oportunidades ambientais, a visão porteriana foca nas características ambientais e deixa de lado as características internas, especialmente os recursos. Embora o texto original de Wernerfelt (1984) não tenha gerado impactos significativos no momento em que foi publicado, como ele mesmo assumiu posteriormente (WERNERFELT, 1995), já evidenciava os pontos principais que depois seriam refinados teoricamente por Barney (1991, 1996) e amplamente divulgados em linguagem gerencial por Prahalad e Hamel (2000).

Há que se destacar, porém, que se atribui a Edith Penrose (1959) um papel de destaque no desenvolvimento das ideias relacionadas à visão baseada em recursos. Segundo Szmrecsányi (2001, p. 170), a economista, contrariamente aos demais economistas, “dá menos importância às condições externas – ou seja, ao mercado – do que aos fatores internos do crescimento das empresas”. O autor acrescenta ainda que esses fatores

vão se traduzindo e integrando numa busca permanente do pleno uso produtivo de todos os recursos humanos e materiais disponíveis dentro de cada empresa. Tais recursos, além de serem quantitativamente e qualitativamente mutáveis através do tempo, possuem valor econômico fundamentalmente determinado pelos serviços que são capazes de proporcionar. Os serviços obtíveis de cada recurso vinculam-se diretamente à acumulação de experiências e conhecimentos, que mencionamos há pouco. A acumulação desses recursos pode ser, e tem sido na prática, induzida e/ou acelerada por meio da pesquisa científica e tecnológica (SZMRECSÁNYI, 2001, p. 170).

Kor e Mahoney (2004) defendem que no livro *A teoria do crescimento da firma*, de 1959, Edith Penrose desenvolve uma teoria do gerenciamento efetivo dos recursos da empresa, oportunidades produtivas e estratégias de diversificação. Os mesmos autores apontam ainda que Penrose contribuiu muito para o desenvolvimento do conhecimento relacionado:

- 1) à criação da vantagem competitiva;
- 2) à sustentação da vantagem competitiva;
- 3) a mecanismos de isolamento;
- 4) à vantagem competitiva e aos retornos econômicos.

Percebe-se, portanto, que a origem da visão baseada em recursos, uma das perspectivas que mais influenciam as pesquisas e o pensamento em estratégia atualmente segundo, Ramos-Rodríguez e Ruíz-Navarro (2004), tem raízes no pensamento da economista Edith Penrose.

A visão baseada em recursos, bem como a abordagem das competências essenciais, com pequenas diferenças que estão mais relacionadas à linguagem e terminologia, propõe que a chave para que uma organização possua vantagem competitiva e sustentável são seus recursos internos e não as forças de mercado. Embora Wernerfelt (1984) alerte sobre a dificuldade em identificar recursos (tangíveis e intangíveis) que sejam como forças e fraquezas organizacionais, Barney (1991) propõe que há quatro características que fazem com que um recurso gere vantagem competitiva sustentável: ser valioso, ser raro, ser difícil de imitar e ser difícil de substituir. Nesse sentido, recurso de uma firma é definido como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos organizacionais e conhecimentos controlados por uma organização, que fazem com que ela conceba e implemente estratégias no sentido de melhorar sua eficiência e eficácia (BARNEY, 1991). Posteriormente, Barney (1996) mostra esquematicamente como articular as características dos recursos (valioso, raro, difícil de imitar) com as implicações que isso possui para a competitividade e os resultados econômicos.

Prahalad e Hamel (2000), em linguagem didática, gerencial e sem grande sofisticação teórica, defendem que as organizações foquem seus esforços naquelas competências essenciais que as fazem lucrativas e diferenciadas, oferecendo produtos/serviços de qualidade no mercado. Os autores defendem a ideia de que, embora uma organização possa ter inúmeros produtos/serviços no mercado, são poucas as competências que as tornam competitivas, e os produtos/serviços de qualidade advêm dessas competências essenciais. Fica evidente que, para esse conjunto de autores, recursos só têm validade se mantiverem uma vantagem competitiva sustentável para a organização, diante de seus concorrentes, e o foco predominante

é sobre os recursos intangíveis, que são de difícil imitação e substituição. Como a definição de Barney (1991) sobre recursos organizacionais é ampla, isso faz com que um processo na organização possa ser considerado um recurso e nisso essa tradição de pesquisa em estratégia pode ser situada entre os clássicos e os processualistas. Ela compartilha dos mesmos pressupostos epistemológicos funcionalistas dos clássicos, mas avança no sentido de direcionar a atenção para características internas e intangíveis de uma organização.

Essa perspectiva teórica teve grande impacto nas pesquisas em estratégia nos anos 1990, como evidenciam Bowman et al. (2002) e Bulgacov et al. (2007), e questionou algumas das premissas básicas de Porter (1986). Se este via a fonte de vantagem competitiva fora da empresa, localizando-se na estrutura da indústria, a visão baseada em recursos, capacidades e competências evidenciou o papel das características internas da organização em sustentar a vantagem competitiva ao longo do tempo, mesmo enfrentando um ambiente hostil. Embora essa abordagem levante discussões interessantes e contraponha-se à visão determinista de Porter, não trouxe nenhuma grande novidade para o campo da estratégia que fosse considerada uma ruptura paradigmática, já que continua tendo foco majoritário sobre grandes empresas e não mostra descritivamente como se dá o processo de formação da estratégia. No entanto, Whittington (2002b) classifica os autores ligados a essa perspectiva como processualistas, mas será Mintzberg que realmente irá causar uma ruptura significativa no que se entende hoje por estratégia, sendo considerado o grande representante da abordagem processual.

Henry Mintzberg e a abordagem processual

Henry Mintzberg concluiu seu mestrado e doutorado (PhD) em Administração pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT) e atualmente é professor e pesquisador da McGill University no Canadá. Considerado um dos mais brilhantes escritores do campo da estratégia, alia uma visão criativa, grande experiência prática e sólidos conhecimentos em estudos organizacionais em seus livros e artigos. É um dos maiores críticos das perspectivas prescritivas e clássicas em estratégia, sendo considerado o pesquisador que começou a

humanizar o campo de estudos (PETTIGREW et al., 2002) e deu abertura para que temáticas como poder, política, cultura, cognição e aprendizagem tivessem maior espaço e pudessem ser melhor estudadas nas suas relações com a estratégia organizacional. Criou também o conceito de *estratégia emergente*, amplamente utilizado pelos pesquisadores, que diz respeito ao comportamento estratégico que surge de forma não intencional e padroniza-se na organização.

Em 1998, junto com outros pesquisadores da área, Mintzberg escreveu um dos livros mais populares da área e que já se tornou um clássico contemporâneo: o *Safari de estratégia*. Nessa obra, Mintzberg et al. (2000) mapeiam o campo do pensamento em estratégia e propõem que as tradições de estudos existentes sobre o assunto podem ser classificadas em dez escolas, em que cada uma delas tem um pressuposto fundamental de como se dá o processo de formação da estratégia organizacional. Os autores afirmam que cada escola não deve ser vista isoladamente, mas que o processo de formação da estratégia é uma dinâmica complexa que integra diferentes elementos na realidade organizacional. Trata-se apenas de dar ênfase a determinados aspectos e, com isso, apresentar suas escolas, que são divididas em dois grandes grupos: as escolas que são prescritivas, que mostram como a estratégia deve ser em uma organização; e as escolas descritivas, que tentam descrever como acontece realmente o processo de formação da estratégia.

As abordagens prescritivas são constituídas: pela escola do *design*, que vê a estratégia como uma concepção e vincula-se à visão de Andrews (2006); pela escola do planejamento, que entende a estratégia como um processo formal e é representada pelo pensamento de Ansoff (1991); pela escola do posicionamento, que trata a estratégia como um processo de busca de vantagem competitiva em um segmento da indústria e que tem como grande expoente a obra de Porter (1980, 1985). Mintzberg et al. (2000) resumem os principais pressupostos de cada uma dessas abordagens e fazem duras críticas a essas perspectivas, por entenderem que a realidade organizacional é muito mais complexa e diferente do que os modelos podem dar conta, além de afirmar que a estratégia não necessariamente surge da cúpula organizacional e que a dinâmica de sua formação é muito mais processual e emergente do que simplesmente deliberada. Nisso, os autores criticam fundamentalmente a lógica que separa a formulação (pensamento) da implementação (ação) na formação da estratégia.

Mintzberg et al. (2000) apresentam as escolas que descrevem o processo de formação da estratégia e afirmam que, em cada uma delas, se sobressai um desses elementos: a liderança; a cognição humana dos estrategistas; a aprendizagem organizacional; as relações políticas e de poder; a cultura organizacional; o ambiente organizacional em seus aspectos econômicos e institucionais; os processos de transformação e suas tipologias organizacionais. Além de reunir os pressupostos de cada escola, discorrer sobre cada uma e criticá-las ao final de cada exposição, embora de modo mais ameno do que fazem com as escolas prescritivas, os autores declaram compartilhar mais pontos de vista com a escola da aprendizagem organizacional. Compartilham pontos de vista porque dão bastante ênfase à experiência da organização, à destreza dos indivíduos que a compõem e aos padrões de comportamento que surgem ao longo do tempo em uma organização, vindos da aprendizagem obtida na prática empresarial.

Nas obras de Henry Mintzberg, pelo conhecimento aprofundado que demonstra em estudos organizacionais, há uma visão teoricamente sofisticada não apenas sobre questões estratégicas, mas da própria dinâmica organizacional. Pode-se afirmar que Mintzberg é o primeiro grande autor no campo da estratégia que acompanha não só o desenvolvimento dos estudos em estratégia, mas integra isso com uma sofisticada análise organizacional. Antes dessa obra, ele escreveu um artigo muito citado em que analisa a realidade gerencial de executivos de topo, questionando a visão idealista que tanto o senso comum como os manuais de estratégia possuem da atividade gerencial. No trabalho intitulado *The nature of managerial work*, Mintzberg (1973) mostra que na realidade a ação toma muito mais tempo de um gestor do que o pensamento analítico, as evidências desse estudo, que vão ao encontro da visão da *estratégia como prática*. A abordagem processual em estratégia pode ser evidenciada em maiores detalhes na obra de Mintzberg et al. (2006), com ênfase no influente texto de Quinn e Voyer (2006), que mostra a lógica de formação da estratégia como um processo administrado, mas incremental e sem a linearidade proposta pelos autores clássicos, já que dá grande atenção a fatores políticos que permeiam qualquer organização. Quinn e Voyer (2006) entendem que a efetividade de uma estratégia não está apenas em seus aspectos técnicos, mas na aceitação e no compromisso dos diversos atores em uma organização.

Embora Mintzberg e os processualistas também sofram críticas de visões que se colocam como pós-processuais, pós-modernas, visões sistêmicas e perspectivas práticas em estratégia (WHITTINGTON, 2002b, 2004, 2007; CHIA, 2007), a obra desse autor é vital para entender o surgimento da *estratégia como prática*. Percebe-se que, embora existam tentativas de delimitar o que seria uma abordagem processual de uma abordagem focada na prática social (WHITTINGTON, 2007; CHIA, 2007), ainda não se tem uma definição clara. Entende-se que, embora existam algumas rupturas, a perspectiva processual, especialmente na obra de Mintzberg, ainda contribui muito para as pesquisas e estudos em estratégia. Chia (2007) afirma que ainda não está claro se *estratégia como prática* é uma agenda distinta de pesquisa ou se representa apenas uma extensão da abordagem processual. O autor afirma que, no atual desenvolvimento teórico da perspectiva prática em estratégia, há a oportunidade de progredir e descartar resíduos filosóficos das visões processuais que valorizam o *individualismo metodológico* e sugere uma abordagem que foque nas práticas sociais como base para explicar a emergência estratégica (CHIA, 2007). Whittington (2007), por outro lado, afirma que uma das grandes deficiências das abordagens processuais é desconsiderar as práticas estratégicas, como, por exemplo, reuniões de planejamento estratégico, em virtude de analisar a organização com metodologias longitudinais e que veem esses eventos como secundários. Para Whittington (2007), estratégia é algo que as pessoas fazem, e não algo que a organização tem, como Mintzberg propõe. Nesse sentido, entender como as pessoas utilizam suas ferramentas, como interação para construir a estratégia em suas práticas é fundamental, e não secundário. Não há como se desprezar os modelos estratégicos que as pessoas utilizam em suas rotinas e nas *práticas em uso*.

Outra crítica importante que recebe a abordagem processual é não demonstrar grande interesse pela classe dos estrategistas e executivos, pelos seus processos de socialização institucional e pelo modo com que articulam seus interesses na organização enquanto fazem a estratégia (WHITTINGTON, 2002b, 2007). Entende-se que as origens familiares desses estrategistas, suas experiências de vida, seus processos de socialização institucional (BERGER; LUCKMANN, 2003) e a posição que ocupam na estrutura social (BOURDIEU, 2007a, b) engendram um conjunto de disposições para pensar e agir que

influenciará o modo como fazem estratégia nas organizações. Pode-se afirmar que, embora existam tentativas de uma clara delimitação entre as tradições de pesquisa processuais e práticas em estratégia, essa divisão ainda não existe. Explicitamente ou não, muitos autores da perspectiva da *estratégia como prática* utilizam-se de conceitos das abordagens processuais e de muitas evidências levantadas por Mintzberg e outros pesquisadores vinculados a essa tradição. Conforme dito anteriormente, a *estratégia como prática* é fruto do desenvolvimento histórico do pensamento em estratégia, e a contribuição de Mintzberg e seus colegas é evidente.

No entanto, entende-se que na *estratégia como prática* há um refinamento teórico e metodológico que acompanha o interesse da filosofia e da teoria social contemporânea pela questão das práticas sociais que estavam ausentes das abordagens processuais. As discussões levantadas pela teoria da estruturação de Anthony Giddens, na Inglaterra, e pelo estruturalismo construcionista (neoe estruturalismo ou mesmo estruturalismo, para alguns autores) de Pierre Bourdieu, na França, e com perspectivas teóricas de outros grandes autores em filosofia e teoria social, como Michel de Certeau, Theodore Schatzki, Clifford Geertz, Thomas Berger, Peter Luckmann, Erving Goffman, Michel Foucault, Ludwig Wittgenstein, Martin Heidegger, Bruno Latour e outros, são trazidas definitivamente para os estudos em estratégia, embora ainda haja uma ênfase maior nos conceitos elaborados pelos dois primeiros. É com a contribuição desse conjunto de autores que se entende o maior avanço da perspectiva da *estratégia como uma prática social*. Seus principais pressupostos teóricos são discutidos no próximo tópico, com o reconhecimento da falta de algumas definições claras e das divergências encontradas em autores vinculados a essa tradição, o que se deve ao caráter “em construção” dessa perspectiva. Se isso se justifica por ser uma perspectiva relativamente nova no campo, entende-se que muitas vezes é necessário aliar conceitos e concepções das abordagens processuais e da própria teoria social e organizacional para dar conta de aspectos metodológicos dos trabalhos empíricos de pesquisa, especialmente de correntes teóricas nos estudos organizacionais que tenham um foco claro na prática, como, por exemplo, a teoria institucional em sua vertente estruturacionista, desenvolvida em trabalhos como o de Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005).

Estratégia como prática social: concepções fundamentais sob uma abordagem interpretativa

Pode-se considerar como marco para o surgimento da perspectiva da estratégia como prática social o ano de 1996, em que Richard Whittington, atual professor da Oxford Saïd Business School, publicou artigo seminal com o nome de “*Strategy as practice*”, no *Long Range Planning*, periódico inglês que divulga pesquisas sobre estratégia organizacional. Nesse trabalho, o autor propõe que a estratégia deve ser tratada como uma prática social e que, embora a perspectiva processual tenha dado grandes contribuições aos estudos em estratégia, o interesse das pesquisas continua sendo na organização como um todo. Whittington (1996) afirma que é preciso mudar o foco das pesquisas para como os praticantes fazem a estratégia. Ele afirma que é necessário saber mais a respeito do *strategizing*, ou seja, do processo constante de se fazer a estratégia em uma organização. Para isso, precisa-se descer ao nível dos praticantes e estudá-los, ver como agem e interagem na organização, quais suas habilidades, destrezas e desempenhos (WHITTINGTON, 1996). Após a publicação desse trabalho e até os dias de hoje, a tradição de pesquisas que ficou conhecida como *estratégia como prática* ganhou muitos adeptos, publicações, e levantou muitos debates no campo da estratégia, especialmente pelos trabalhos de Richard Whittington e seus colaboradores, com destaque para Paula Jarzabkowski, mas com marcante contribuição também de Gerry Johnson, David Wilson e Leif Melin.

Antes de entrar na discussão propriamente dita da *estratégia como prática*, especialmente em seus recentes desenvolvimentos, vale a pena realizar um esclarecimento epistemológico que guia a exposição dessa corrente. Isso se faz necessário porque pela abertura que essa perspectiva permitiu para divergentes contribuições teóricas e mesmo epistemológicas, acaba por exigir certo cuidado nas escolhas que se faz, já que muitos dos autores citados pelos estudiosos dessa corrente possuem profundas divergências. O paradigma utilizado para compreender a perspectiva da *estratégia como prática social* é predominantemente interpretativo (GEERTZ, 1989) e social construtivista (BERGER; LUCKMANN, 2003), sabendo da influência que a fenomenologia possui na constituição dessas abordagens. Entende-se que a realidade social, a organizacional e a própria estratégia são construídas em um movimento constante entre a objetividade do mundo material, a

intersubjetividade propiciada pela linguagem, pelas práticas e instituições sociais e a subjetividade da consciência humana, estando essas instâncias em relação constante e sendo mutuamente constitutivas.¹

Nessa perspectiva, a linguagem e a interpretação humana são fundamentais e não podem ser desconsideradas na análise organizacional, bem como as práticas sociais que proporcionam certa solidez ao mundo social (GIDDENS, 2003). Entende-se que os indivíduos subjetivamente atribuem um sentido à realidade objetiva (BELLO, 2006), intersubjetivamente legitimam aspectos dessa realidade, dotando as práticas e instituições sociais de uma quase materialidade que possibilita o convívio humano em uma rede de significados comuns. Esses significados comuns são transmitidos historicamente e incorporados em símbolos, constituindo assim um sistema de concepções herdadas, por meio do qual os homens comunicam-se, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas práticas, formando aquilo que concebemos como cultura humana (GEERTZ, 1989). Entre os diversos sistemas simbólicos em que os seres humanos se apoiam para desenvolver suas práticas, a linguagem se sobressai como o sistema simbólico por excelência, que permite agregar outros desses sistemas por meio da manipulação dos seus signos. Assim, pode-se entender um modelo de estratégia também como um sistema simbólico que condiciona práticas sociais, sistema que é mediado pela linguagem e pela interpretação humana. Esse ponto é vital para se entender porque a “estratégia como prática” não desconsidera os discursos dominantes do campo, modelos e ferramentas estratégicas, muito menos a interpretação que os atores possuem deles e de seu uso na prática.

A estratégia sendo entendida como uma prática social evidencia as microatividades (processos) realizadas pelos indivíduos, que, em constante interação e envolvidos em complexas relações de poder e significados compartilhados na organização, permitem que ela tenha resultados (conteúdo) –

desejados ou não. Aliado a esse entendimento, ao foco de pesquisa e muito influenciados pela teoria institucional de base sociológica, os teóricos dessa corrente evidenciaram o fato de que a estratégia é contextualizada e precisa ser entendida dentro de um ambiente sociocultural específico. Os desenvolvimentos de Berger e Luckmann (2003), Meyer e Rowan (1977), Dimaggio e Powell (1983) e Scott (2001, 2003), pautam a ideia de que as ferramentas e os conceitos utilizados pelos atores organizacionais são tomados de seu meio por meio das instituições e de processos de socialização, como, por exemplo: escolas de administração, empresas de consultoria, editoras de livros de estratégia. Mais do que apenas usá-los de forma neutra, os atores organizacionais interpretam e atribuem determinados significados a esses modelos, técnicas e teorias, para colocá-los na prática de um modo específico. Com isso, a perspectiva da estratégia como prática relaciona atividades organizacionais realizadas pelos indivíduos com seu contexto ambiental em uma análise que pode ser chamada de vertical, bem como relaciona essas atividades (processos) com seus resultados (conteúdo), em uma análise que pode ser chamada de horizontal (WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004).

O sucesso ou o fracasso de uma organização não podem ser atribuídos apenas aos modelos, teorias ou a técnicas em si, mas aos usos que deles são feitos, ou seja, no modo em que são implementados na prática. Da mesma forma que uma regra em sua formulação aberta assume várias qualificações específicas (GIDDENS, 2003) e o significado de uma palavra só é entendido a partir do seu uso na linguagem (WITTGENSTEIN, 1994; AMÂNCIO; GONÇALVES, 2007), um modelo de estratégia será melhor compreendido a partir da prática social que ele condiciona, já que assume certa especificidade em cada organização que o utiliza e só pode ser entendido a partir do contexto prático em que ele ocorre. Mesmo que os praticantes estejam dissociando totalmente um modelo de suas bases teóricas, é importante estudar os

¹ Não se pretende afirmar que a mente constrói uma realidade “em si”, já que a realidade material existe independente de nossa interpretação. No entanto, só podemos conhecê-la por meio dos mecanismos lógicos da mente, como mostrou Kant no século XVIII. Desconsiderar a realidade material não está de acordo com os próprios pressupostos da fenomenologia e seria cair no solipsismo. Como dizia Husserl, consciência é sempre “consciência de algo”. Também só podemos compartilhar um “mundo” por meio da inserção em uma determinada linguagem, na medida em que as palavras e expressões vão adquirindo seus significados de acordo com os contextos práticos (ou “formas de vida”) em que vão sendo utilizadas, como mostrou Wittgenstein no que é conhecida como a segunda fase de sua obra.

modelos que estão sendo usados e, particularmente, como estão sendo usados (JARZABKOWSKI, 2003; WHITTINGTON, 2002b; JARZABKOWSKI, WILSON, 2006) e os resultados sociais e organizacionais atingidos com os mesmos.

Entender a estratégia como uma prática é vê-la como uma atividade situada, realizada socialmente, construída por meio de ações e interações de múltiplos atores que realizam a prática estratégica, sejam eles estrategistas, executores ou influenciadores da estratégia (JARZABKOWSKI, 2005). Para Johnson et al. (2007, p. 7, tradução livre), a estratégia como prática “preocupa-se com o que as pessoas fazem em relação à estratégia e como isso é influenciado e influencia seu contexto organizacional e institucional”. A estratégia como prática é entendida como um conjunto de atividades desempenhadas nas interações e trocas sociais ocorridas nas organizações. A partir dessas atividades surgem práticas, formais ou informais, que constituem a estratégia. A prática da estratégia se dá tanto no processo de formação da estratégia (consolidado em episódios, como, por exemplo, as reuniões formais de formulação da estratégia) como na implementação (que começa com a interpretação dos discursos estratégicos pelos atores sociais responsáveis por essa prática). Essas práticas e atividades estratégicas sustentam e relacionam-se com vários resultados organizacionais, tangíveis e intangíveis e que podem ser mensurados ou não. Caso exista mensuração, ela pode ser feita a partir de diferentes indicadores – quantitativos, qualitativos ou mistos – sejam eles referentes a resultados econômicos, financeiros, políticos, sociais, ambientais, culturais e mesmo psicológicos.

Há também a abertura para estudos que relacionam estratégia e linguagem (RESE; CANHADA; CASALI, 2008), já que se a experiência humana e a nossa memória são estruturadas e organizadas por meio de narrativas (BRUNER, 1997; SODERBERG, 2003) e por *jogos de linguagem* (WITTGENSTEIN, 1994, p. 19), entendendo estes como “a totalidade formada pela linguagem e pelas atividades com as quais ela vem entrelaçada”, a prática estratégica também é possibilitada pelas propriedades da linguagem humana e pela flexibilidade de usos e significados que as expressões gramaticais vão adquirindo no seu contexto prático. Assim, a relação indissociável entre práticas sociais e linguagem proporciona certa estruturação das atividades estratégicas e essa estruturação dá-se no sentido de que a dinâmica organizacional e

a própria estratégia também são resultados de ações comunicativas, linguísticas e simbólicas. Além disso, conforme evidenciam os trabalhos de Jarzabkowski (2003) e de Jarzabkowski e Wilson (2006), a prática da estratégia sofre influência de discursos dominantes do campo, os quais são apropriados pelos atores estratégicos e passam por uma dissociação teórica para se transformar no discurso que envolve uma estratégia específica.

A concepção fundamental da estratégia como prática social repousa no entendimento de interação; para tanto, compreende-se a estratégia como um processo constante – *strategizing* –, no mesmo sentido que se entende a organização como um processo em constante construção social – *organizing* (WEICK, 1973, 1995). Entende-se que o *strategizing* é um dos componentes do *organizing*, uma vez que a prática estratégica está diretamente relacionada à constituição da organização, ao estabelecimento das suas direções, objetivos e ações. Falar em *strategizing* e *organizing* é reconhecer a relevância do *enactment*, o que significa dizer que os atores “criam” ativamente seu mundo intersubjetivo por meio de interações sociais (WEICK, 1995; HAAG; HELIN; MELIN, 2006). A comunicação é intrínseca a essas interações e a linguagem se sobressai como tema importante nos estudos dentro dessa abordagem. A perspectiva da estratégia como prática pauta-se na busca pela compreensão do processo pelo qual os discursos e modelos estratégicos são transformados em atividades de rotina e qual a sua relação com os diversos resultados sociais e organizacionais.

Considerações finais

A partir de uma discussão crítica de algumas das principais ideias que marcam e constituem o campo de pensamento em estratégia, foram apresentados alguns elementos centrais na perspectiva teórica denominada *estratégia como prática social* em seu recente desenvolvimento. Entende-se que já estava em tempo das suas contribuições, simultaneamente teóricas e práticas, serem incorporadas à história dessa área de conhecimento. Algumas observações metodológicas se fazem necessárias nesta conclusão.

Concorda-se com Whittington (2007) e segue-se sua orientação de que, nas pesquisas em que se utiliza da abordagem da “estratégia como prática”, mais importante do que qualquer posição teórica

específica é a dinâmica do fenômeno a ser estudado. Nesse sentido, não se pretende utilizar dessa perspectiva para fazer qualquer realidade em estudo adaptar-se a um referencial teórico elaborado, mas que este sirva apenas como orientação de pesquisa em que as práticas, atividades e praticantes possam ter voz. Com todas as limitações que constituem qualquer trabalho científico, busca-se um exercício de diálogo constante entre a teoria e a prática a ser estudada. Pierre Bourdieu (2007b) pode ajudar quando afirma que:

a ignorância de tudo o que está envolvido no “ponto de vista escolástico” leva ao erro epistemológico mais grave em matéria de ciências humanas, o que consiste em colocar “um sábio na máquina”; a ver todos os agentes sociais à imagem do sábio (do sábio raciocinando sobre as práticas e não do sábio atuante); ou, mais exatamente, a colocar os modelos, que o sábio deve construir para explicar o sentido das práticas, na consciência dos agentes; fazendo como se as construções que o sábio deve produzir para entender as práticas, para explicá-las, fossem o princípio determinante das práticas (BOURDIEU, 2007b, p. 207).

Ainda há desafios metodológicos e mesmo conceituais e serem enfrentados, mas podem ser indicadas algumas pistas para trabalhos de pesquisa empíricos. É preciso considerar, primordialmente, que a realidade a ser estudada possa se expressar em sua própria complexidade, que não fique secundarizada ou menosprezada na relação com a perspectiva teórica em que os dados ganham significado. Partindo desse pressuposto fundamental, deve-se buscar identificar e caracterizar as atividades individuais e as práticas coletivas que se relacionam com resultados organizacionais. E deve-se buscar, também, essa resposta nos significados compartilhados daqueles que são evidenciados como os praticantes: todos os atores, externos ou internos à organização, que são responsáveis pelo fazer estratégia em uma organização. Ao mesmo tempo, estudar o fenômeno da estratégia como imerso em uma realidade econômica e sociocultural. Assim, procurar desvendar os condicionantes materiais e simbólicos que sustentam e se relacionam com as ações individuais e às práticas coletivas entendidas como estratégicas no âmbito organizacional.

Para isso, múltiplos métodos e estratégias de pesquisa podem vir a auxiliar, com ênfase nas

metodologias qualitativas em profundidade, mesmo que complementadas por estudos quantitativos. Ainda há muito a se discutir e construir, mas espera-se ter dado modesta contribuição a esse amplo e complexo debate. Considerando como enriquecedoras a interdisciplinaridade e as contribuições das mais variadas tradições de pensamento para um melhor entendimento da estratégia como uma prática social, faz-se necessário buscar alguns entendimentos centrais que possam orientar pesquisas empíricas. Algumas problemáticas conceituais e metodológicas mereceriam melhor tratamento, mas em virtude das limitações de espaço, tornam-se conteúdo para trabalhos futuros.

Referências

- AMÂNCIO, J. A.; GONÇALVES, C. A. Uma proposta pragmática para se pensar o ensino na Administração. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE 1., 2007, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD-ANGRAD, 2007.
- ANDREWS, K. O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, H. et al. (Org.). **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2006. p. 58-64.
- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, I. Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: reconsidering the basic premisses of strategic management'. **Strategic Management Journal**, New York, v. 12, n. 6, p. 449-461, 1991.
- ARAÚJO, I. L. **Introdução à filosofia da ciência**. 2. ed. Curitiba: UFPR, 2003.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, New York, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2nd. ed. Boston, MA: Addison-Wesley Publishing, 1996.
- BELLO, A. A. **Introdução à fenomenologia**. 2. ed. Bauru: EDUSC, 2006.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BOURDIEU, P. **A economia das trocas simbólicas**. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 2007a.

- BOURDIEU, P. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. 2. ed. Campinas: Papyrus, 2007b.
- BOWMAN, E. H.; SINGH, H.; THOMAS, H. The domain of strategic management: history and evolution. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Org.). **Handbook of strategy and management**. 2nd ed. London: Sage, 2002. p. 31-51.
- BRUNER, J. **Realidade mental, mundos possíveis**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- BULGACOV, S. et al. **Administração estratégica**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Ashgate Publishing, 1994.
- CHANDLER, A. D. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. 2nd ed. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, New York, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, New York, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2. ed. São Paulo: M. Fontes, 2003.
- HAAG, K.; HELIN, J.; MELIN, L. Practices of communication in the strategic context of succession. In: **EGOS COLLOQUIUM**, 22., 2006, Bergen. **Proceedings...** Bergen: EGOS, 2006.
- JARZABKOWSKI, P. Relevance in theory & relevance in practice: strategy theory in practice. In: **EGOS COLLOQUIUM**, 19., 2003, Copenhagen. **Proceedings...** Copenhagen: EGOS, 2003.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice**: an activity-based approach. 2nd. ed. California: Sage, 2005.
- JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. Actionable strategy knowledge: a practice perspective. **European Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 74-96, 2006.
- JOHNSON, G. et al. **Strategy as practice**: research directions and resources. 2nd. ed. London: Cambridge, 2007.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T. Edith Penrose's contributions to the resource-based view of strategic management. **Journal of Management Studies**, New York, v. 41, n. 1, p. 45-48, jan. 2004.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 9, p. 9-40, 2005. Edição Especial.
- McKINLEY, W.; MONE, M. A. Micro and macro perspectives in organization theory. In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. **The Oxford handbook of organization theory**. 2nd. ed. New York: Oxford University Press, 2003. p. 345-372.
- MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, New York, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. 2nd. ed. New York: Harper & Row, 1973.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2006.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. 2nd. ed. New York: John Wiley, 1959.
- PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic management: the strengths and limitations of a field. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Org.). **Handbook of strategy and management**. 2nd. ed. London: Sage, 2002. p. 31-51.
- PORTER, M. P. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. 2nd. ed. New York: Free Press, 1980.

- PORTER, M. P. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. 2nd. ed. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M. P. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. P. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, M. P. **Competição - on competition: estratégias competitivas essenciais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2000. p. 53-78.
- QUINN, J. B.; VOYER, J. Incrementalismo lógico: administrando a formação de estratégia. In: MINTZBERG, H. et al. (Org.). **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2006. p. 109-114.
- RAMOS-RODRÍGUEZ, A. R.; RUÍZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. **Strategic Management Journal**, New York, n. 25, v. 5, p. 56-74, 2004.
- RESE, N.; CANHADA, D. I. D.; CASALI, A. M. Estratégia como prática social: reflexões sobre o papel da comunicação organizacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008. p. 1-11.
- SCOTT, R. W. **Institutions and organizations**. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- SCOTT, R. W. **Organizations: rational, natural and open systems**. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.
- SODERBERG, A. M. Sensemaking and sensegiving in a integration process. In: CZARNIAWSKA, B.; GAGLIARDI, P. (Org.). **Narratives we organize by**. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company, 2002. p. 3-35.
- SZMRECSÁNYI, T. Contribuições de Edith Penrose às teorias do progresso técnico na concorrência oligopolista. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 170, 2001.
- WEICK, K. E. **A psicologia social da organização**. 2. ed. São Paulo: USP, 1973.
- WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. 2nd ed. California: Sage, 1995.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, New York, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**, New York, v. 16, n. 3, p. 171-174, 1995.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.
- WHITTINGTON, R. Corporate structure: from policy to practice. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Org.). **Handbook of strategy and management**. 2nd ed. London: Sage, 2002a. p. 113-138.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002b.
- WHITTINGTON, R. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. In: ANNUAL MEETING OF ACADEMY OF MANAGEMENT ACADEMY OF MANAGEMENT, 1., 2002, Denver. **Proceedings...** Denver: 2 MANAGEMENT ACADEMY, 2002c.
- WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 119-127, 2002d.
- WHITTINGTON, R. Organizational structure. In: FAULKNER, D. O.; CAMPBELL, A. (Org.). **The oxford handbook of strategy: a strategy overview and competitive strategy**. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2003. p. 319-347.
- WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, New York, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- WHITTINGTON, R. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. **EGOS Colloquium**, Slovenia, v. 30, n. 12, p. 179-189, 2004.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 11-20, 2004.

WITTGENSTEIN, L. **Investigações filosóficas**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

Recebido: 14/09/2010

Received: 09/14/2010

Aprovado: 13/11/2010

Approved: 11/13/2010