

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP**

**Beatriz de Azevedo Blandy**

**O PROCESSO ESTRATÉGICO EM MÉDIOS NEGÓCIOS  
PAULISTANOS: O PERCURSO DO PLANO À PRÁTICA**

**São Paulo  
2010**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP**

**Beatriz de Azevedo Blandy**

**O PROCESSO ESTRATÉGICO EM MÉDIOS NEGÓCIOS  
PAULISTANOS: O PERCURSO DO PLANO À PRÁTICA**

**Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração**

Dissertação apresentada à banca examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção de título de MESTRE em Administração, na linha de Gestão e Inovação, sob orientação do Professor Doutor Belmiro do Nascimento João.

**São Paulo**

**2010**

**Banca Examinadora**

---

---

---

Ao meu querido pai, Jackson Blandy,  
para quem continuo dedicando todas as conquistas que exigem esforço e superação.

( *in memoriam* )

Ao Marcelo,  
que me acompanhou amorosamente  
nas muitas horas dedicadas a esse percurso acadêmico.

Ao Antonio,  
cuja participação atenta,  
foi essencial para alcançar a autoria e a integridade  
que busquei imprimir a este estudo.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu querido orientador, Belmiro Nascimento João.

E também aos professores Arnaldo Nogueira, Leonardo Nelmi Trevisan, Luciano Prates Junqueira, Maria Clotilde Perez e Onésimo de Oliveira Cardoso que me ensinaram e inspiraram durante as aulas e na concretização deste estudo.

Aos meus filhos Anita, Diego, Mariana e Theo, cuja existência dá sentido e alegria a tudo que faço. À minha mãe, Lucia e aos queridos Julio, Sandra e João.

À Claudia Mello, Adriana Nunes, Gil Kehl e Maurício Abrão que, cada um a sua maneira, cuidam de mim para que tenha fôlego e disposição para produzir intelectualmente.

À Cleide Terzi, Sebastião Alves dos Santos (*in memoriam*) e Marco Aurélio Veloso pela sabedoria e auxílio luxuoso desde que *passei* de coordenadora pedagógica para administradora e, mais tarde, consultora.

Aos estrategistas que me concederam seu tempo e testemunhos da prática, conferindo veracidade e atualidade a este estudo.

À Naira, pelo companheirismo e cumplicidade.

E ao pequeno André, cujo nascimento me encheu de entusiasmo pelos tempos futuros.

Like my fellow authors, I hope that readers will have found some useful things in this book. I hope too that it will encourage readers to do substantive and impactful research in this exciting new domain. So the task now for readers is to get on and do something new. Surprise us.

WHITTINGTON R. (2007)

Três habilidades essenciais constituem a base da pericia artesanal. São elas a capacidade de localizar, questionar e abrir. A primeira tem a ver com tornar algo concreto, a segunda, com refletir sobre suas qualidades, a terceira com expandir o seu sentido.

SENETT R. (2008)

## RESUMO

Estudo de cunho exploratório e qualitativo sobre o processo estratégico, segundo abordagem que entende a estratégia como uma prática. Essa abordagem recebe contribuições da filosofia ( pragmatismo) e das ciências sociais, apropriando-se do conceito de prática social e aplicando-o aos estudos da gestão. Beneficia-se também das contribuições oriundas da *Carnegie Tradition*, das teorias neo- institucionais, da aprendizagem situacional e da teoria ator-rede. Através da análise do discurso de nove entrevistas com estrategistas, executivos de médios negócios, apresenta uma tipologia em estágios que agrega e esclarece aspectos do processo de fazer estratégia, do ponto de vista de seus praticantes. Nesse sentido, utiliza excertos da fala dos entrevistados, aproveitando-se dos principais temas por eles abordados, como evidência dos aspectos constitutivos de cada estágio.

**Palavras-chave:** *strategizing*, estratégia como prática, processo estratégico, pequenos e médios negócios, estrategista.

## **ABSTRACT**

Exploratory and qualitative study of strategic process, by approach that considers strategy as a practice. This approach receives contributions of philosophy (pragmatism) and social sciences, appropriating the concept of social practice and applying it to studies of management. It also benefits from contributions coming from the Carnegie Tradition, Neo-Institutional Theories, Situational Learning and Actor-Network theory. Through discourse analysis of nine interviews with strategists and executives from midsize businesses, it presents a typology of stages that combines and clarifies aspects of the strategizing from the practitioner's point of view. In this sense, uses excerpts from the speech of interviewees, taking advantage of the main themes addressed by them as evidence of the constituent aspects of each stage.

**Keywords: Strategy as Practice; strategic process; strategizing; strategists, midsize business.**



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Quatro recursos teóricos para a pesquisa em Estratégia como Prática.....	46
Figura 2. Mapa de conteúdos e processos da gestão estratégica .....	49
Figura 3. Processos estratégicos, relação entre atores e ações organizacionais .....	51
Figura 4. Conteúdos estratégicos, a relação entre atores e estratégias organizacionais...	52

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Caracterização e codificação das empresas componentes da amostra.....	59
Quadro 2: Caracterização e codificação dos entrevistados.....	60
Quadro 3. Configuração de agrupamento de empresas e seus estrategistas, em relação aos assuntos abordados nas entrevistas.....	65

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
Sobre o tema e o foco escolhido.....	13
O que justifica e motiva o presente estudo.....	15
Referenciais Teóricos.....	19
Procedimentos Metodológicos.....	22
Estrutura da Dissertação.....	26
PRIMEIRO CAPITULO - Pensamento e prática no campo estratégico.....	28
1.1 Revisão histórica e considerações sobre o estado atual do campo estratégico.....	28
1.2 As razões da Estratégia como Prática.....	34
1.3 Marcos teóricos de uma abordagem prática, na filosofia e nas teorias sociais.....	36
1.3.1 O pragmatismo e suas implicações na gestão.....	37
1.3.2 A teoria social e sua abordagem prática.....	38
1.4 Referenciais teóricos da Estratégia como Prática.....	39
1.4.1 Aprendizagem na Prática (Situated Learning).....	39
1.4.2 O "fazer sentido" (sensemaking) e as rotinas organizacionais: temas relacionados à Carnegie Tradition.....	40
1.4.3 Teorias institucionais.....	42
1.4.4 Teoria ator-rede.....	44
1.4.5 Mapa conceitual e teórico do campo da prática estratégica.....	45
SEGUNDO CAPITULO - O processo estratégico no campo da prática e suas referencias	
teóricas.....	48
2.1 A localização do processo estratégico no campo de estudos em estratégia.....	48
2.2 Aspectos conceituais do processo estratégico, a partir das referências teóricas adotadas.....	53
2.2.1 As atividades estratégicas e a aprendizagem.....	53
2.2.2 As atividades estratégicas e a construção de sentido .....	54
2.2.3 As atividades estratégicas e atares sociais.....	55
2.2.4 O processo estratégico e o contexto institucional.....	56
TERCEIRO CAPITULO - Os procedimentos da pesquisa e a busca de um modelo de análise.....	58

3.1 A amostra, seu contexto e conteúdo.....	58
3.2 As entrevistas.....	60
3.3 O tratamento dos dados.....	61
3.4 Em busca de um modelo de análise.....	62
<b>QUARTO CAPITULO - Análise dos estágios do processo estratégico.....</b>	<b>67</b>
<b>4.1 Os processos estratégicos estruturados.....</b>	<b>67</b>
4.1.1 Esforços e ganhos da estruturação.....	68
4.1.1.1 O planejamento estratégico.....	68
4.1.1.2 Outros episódios de natureza estratégica .....	71
4.1.1.3 As conquistas estratégicas.....	72
4.1.2 As forças e os limites da estruturação .....	74
4.1.2.1 A participação de diferentes segmentos no processo estratégico .....	74
4.1.2.2 A burocratização.....	75
4.1.3 Aspectos inovadores.....	76
4.1.3.1 O gestor de gestores.....	76
<b>4.2 Os processos estratégicos em transformação.....</b>	<b>78</b>
<b>4.2.1 Onde estamos e onde queremos chegar.....</b>	<b>79</b>
4.2.1.1 Um processo centrado no momento.....	81
4.2.2 As forças e os limites da transformação.....	82
4.2.2.1 A relação com as equipes como motor do processo.....	82
4.2.2.2 O ritmo da mudança.....	84
4.2.3 O papel dos recursos tecnológicos, como fonte de inovações.....	87
<b>4.3 Os processos estratégicos intuitivos.....</b>	<b>89</b>
4.3.1 O valor da intuição.....	91
4.3.1.1 Os atos de planejar ou sua ausência.....	92
4.3.1.2 Os atos da gestão do cotidiano e sua articulação com estratégias.....	93
4.3.2 As forças e os limites dos processos intuitivos.....	94
4.3.2.1 O estrategista como líder.....	94
4.3.2.2 Os impactos do meio ambiente e os limites da atuação do estrategista.....	95
4.3.2.3 Competências individuais, capacidade de trabalho e motivação: os limites do estrategista	96
4.3.3 Inovação Constante.....	98
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>99</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>105</b>

<b>APÊNDICE 1 .....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICE 2 .....</b>	<b>118</b>

# INTRODUÇÃO

## **Sobre o tema e o foco escolhido**

O propósito do presente trabalho é contribuir para os estudos no campo da estratégia, através de um levantamento de avanços teóricos recentes no campo da prática e de uma pesquisa focada em aspectos dessa prática. Dada a amplitude dessa perspectiva, escolheu-se uma abordagem processual da criação e implementação de estratégias, cuja parte empírica será aplicada em médios negócios. Este é um recorte pouco estudado nesta área, geralmente embasado na atuação de executivos em grandes empresas ou de aspectos da *performance* das firmas.

O crescimento e a relevância dos estudos da estratégia delinearam escolas de pensamento e consagraram abordagens fundadas em referenciais teóricos diversos. Esta constatação pode ser considerada uma evidência do desenvolvimento de um campo de pesquisas relativamente recente. Ao mesmo tempo, pode-se dizer que este crescimento, até o presente momento, foi marcado por um distanciamento da prática, no sentido de quem são e como agem seus protagonistas e quais são seus moldes, conteúdos e processos.

Tradicionalmente, os resultados do processo estratégico são relacionados ao desempenho das organizações, desprezando suas especificidades e as correlações com atividades, instrumentos e grau de envolvimento dos seus praticantes. Porém, no atual contexto, de ambientes competitivos e instáveis, é na prática, no processo que vai das intenções à tomada de decisão e às realizações, onde se auferem resultados. Assim, pode-se aventar a hipótese de que estes resultados estão cada vez mais depositados na competência de estrategistas e no percurso estratégico, onde estariam localizados aspectos diferenciais do desempenho das firmas.

Por estas razões, intenciona-se pesquisar na prática e através de seus praticantes, as especificidades que caracterizam o processo estratégico e suas conseqüências. A escolha de médios negócios permitiu que se unisse a função de estrategistas e gestores estratégicos. Considera-se que a percepção que estes gestores têm da sua própria prática, ao exercerem a função de estrategistas e também de responsáveis pela sua concretização, é uma oportunidade de mapear intenções desta prática, seus percursos e resultados.

Focalizam-se a partir daí, aspectos da prática, tais como o quanto proposições estratégicas são intencionais e planejadas e se o processo de construção dessas propostas está explícito em atividades da organização. Para tanto, busca-se compreender quem participa dele, quais seus instrumentos e registros e, finalmente, como todas estas dimensões impactam as decisões, escolhas estratégicas e os resultados obtidos pelas empresas pesquisadas, segundo a percepção de seus principais estrategistas.

Ao adotar como tema central, a perspectiva da prática de gestores de um número restrito de organizações, em um limitado espaço geográfico, como a cidade de São Paulo, busca-se com recursos escassos e locais, explorar essas premissas e beneficiar-se dos avanços realizados por teóricos e pesquisadores no campo das pesquisas em estratégia.

Nesse sentido, considera-se importante delimitar e historiar as referências de uma abordagem ainda em formação em que a estratégia é vista como uma prática e através de suas atividades e protagonistas. Assim, este trabalho pretende, além das premissas citadas, manter, tanto nas escolhas metodológicas quanto nas conclusões apresentadas, uma coerência com as premissas e fundamentos dessa perspectiva. Ou seja, admite-se durante todo esse trabalho, a idéia central de que estratégia é uma atividade realizada por pessoas dentro de organizações. Em razão disso, o conceito subsequente de processo estratégico, é entendido como uma dinâmica que envolve estas pessoas, imaginando estratégias e concretizando-as em suas ações.

## **O que justifica e motiva o presente estudo**

Afirmar a relevância dos estudos no campo estratégico é secundar a realidade dos últimos trinta anos. A importância desta área, que busca abraçar o que está implicado nas escolhas, planos, ações e resultados que delineiam, enfatizam ou modificam políticas de negócios, cresceu e continua crescendo na medida da complexidade de cenários globais. Assim, a opção por este campo de estudos é por si só relevante, tanto pela sua abundante produção acadêmica, como pelo peso dos pensadores e pesquisadores aí envolvidos. Nesse sentido, a estratégia adotada nesta investigação concentra-se em três aspectos.

O primeiro reside na atualidade dos referenciais teóricos escolhidos, uma abordagem que enfatiza a Estratégia como uma Prática (*Strategy as Practice- SAP*), também conhecida como uma Visão Baseada em Atividades (VBA) ou ainda a perspectiva do fazer estratégico (*strategizing*). Este movimento nasce de grupos de pesquisadores espalhados pela Europa e Canadá, detentores de inquietações comuns e produções teóricas e empíricas, que retomam a importância das pessoas e suas atividades neste fazer (JOHNSON *et al.*, 2007). Sua relevância não reside apenas na novidade, mas na assumida responsabilidade em retomar o aspecto humano, por isso inteligente e complexo da estratégia, vinculando a necessidade de um olhar micro e quase individualizado a uma perspectiva macro e sua preocupação com contextos e resultados.

O segundo aspecto está na possibilidade de encaminhar algumas efetivas observações e subseqüentes conclusões, a partir de recursos metodológicos simples e uma amostragem pequena. Ou seja, ao utilizar a percepção que os próprios estrategistas têm do processo estratégico e seus resultados, optou-se por uma abordagem interpretativa da experiência vivida. Parte-se do pressuposto de que a análise dos discursos individuais e seus aspectos comparativos devem iluminar áreas pouco explicitadas do percurso estratégico. Principalmente, em um campo dominado por

uma abordagem clássica da estratégia, onde pensar e agir são considerados momentos diferentes do referido percurso.

O terceiro e mais relevante aspecto deste trabalho é a escolha de um contexto específico como os médios negócios, enriquecida pelas diferentes intensidades e necessidade de uma inteligência estratégica, que permeie a ação de seus empreendedores, gestores e colaboradores. Esta é uma classe de negócios ampla e o foco escolhido não pretende e nem esgota o tema, porém, o fato é que responde por parte significativa dos negócios brasileiros. Seria falacioso comprometer-se com a prática estratégica, deixando de lado o que efetivamente acontece na grande maioria das firmas em ação no contexto nacional (mesmo que algumas delas tenham um escopo de atuação global).

Além das justificativas apresentadas, outras motivações podem ser apontadas para a realização deste estudo. A primeira delas é a favorável combinação entre objeto de estudo e a prática profissional da pesquisadora, atualmente consultora na área de estratégia e gestão em pequenos e médios negócios. Esta prática, situada nos últimos dez anos, foi definitiva para as crenças e valores que permeiam esta investigação e mais ainda para a disposição em questioná-los, testá-los e reorganizá-los a partir de uma investigação acadêmica.

A capacidade de escutar e enriquecer esta escuta através do diálogo e compartilhamento de questões e reflexões que a prática suscita é um dos instrumentos mais efetivos das intervenções em consultoria. Fazer este exercício sob a perspectiva da pesquisa acadêmica foi um poderoso motivador da escolha de um método qualitativo de levantamento e análise de dados. Beneficia-se aqui de uma condição isenta, onde não há um contrato de trabalho que permeie essa atividade, nem um conhecimento prévio da prática desses específicos gestores. Essa condição foi especialmente importante para resguardar aspectos metodológicos e éticos do procedimento realizado e suas posteriores análises e conclusões.



Outro aspecto que influenciou a escolha dos referenciais teóricos dessa investigação relaciona-se ao trajeto profissional da pesquisadora dos anos 80 ao início da presente década, como idealizadora, diretora e gestora de uma instituição privada de ensino regular. Além de aprender na prática o que é ser empresária de um pequeno negócio, esta experiência contribuiu para constituir uma formação em outras áreas das ciências humanas, tais como a pedagogia e a psicologia (esta, na fronteira das ciências biomédicas). Esta formação híbrida, completada mais tarde pela graduação em Administração de Empresas e por esta iniciação acadêmica é responsável por um olhar e uma abordagem multidisciplinar. O mesmo olhar que autoriza transitar com familiaridade nos domínios das ciências que estudam o comportamento, aspectos sociais das organizações, as interações de seus integrantes, a formação identitária, a aprendizagem e a didática. Mas, por outro lado, também pode contribuir para uma especial singularidade no uso da linguagem e uma formulação original de constructos teóricos e conclusões empíricas, a partir dos dados levantados.

Por estes motivos, deve fazer parte deste trabalho uma abordagem plural e multidisciplinar e o compromisso com uma visão humanizada do campo da estratégica e da administração em geral. Durante o estudo da abordagem “Strategy as Practice”, foi possível identificar que valores e posicionamentos próximos a estes, eram explicitados em artigos de autores desta visão e também em um dos livros que fundamenta essa abordagem. Segundo seus autores (JOHNSON *et al.*, 2007), em textos pessoais editados no último capítulo desta compilação, onde justificam sua atividade neste movimento acadêmico em função da sua trajetória profissional, como executivos, consultores e pesquisadores. Afirmam, porém, que é como professores e formadores de praticantes de estratégia, que construíram grande parte destes posicionamentos. Se no caso deste estudo, não é possível contar com uma trajetória extensa e reconhecida como pesquisadora no campo da estratégia, todos os outros quesitos estão razoavelmente satisfeitos.

Ao formular todas essas considerações, temos um campo de estudos definido: o estratégico. Já se adiantou que o interesse deste trabalho está em um recorte raro para as tradições dos estudos sobre estratégia, a prática e seus praticantes.

A prática, pela sua própria natureza é diversa e difícil de modelar. Exige um olhar focado e definições a respeito do que consiste e quem está envolvido nela. Segundo Whittington (2006), a prática, no sentido do que as pessoas fazem, está relacionada ao tecido institucional e suas atividades de caráter estratégico. Isso inclui planejamento estratégico, ferramentas e técnicas de análise estratégica e procedimentos organizacionais. Estão dentro dessa classificação, as normas, objetivos e padrões de comportamento, assim como uma agenda comum e a participação em reuniões, *boards*, *workshops* e etapas seqüenciadas de planejamento e avaliação. A prática se aproxima da práxis (WHITTINGTON, 2006) quando vai além do seu caráter rotinizado e cotidiano e pressupõe o contexto social, institucional e organizacional em que estas atividades ocorrem. Práxis também engloba comportamentos não rotinizados e a síntese entre velhos e novos comportamentos.

As polaridades existentes entre rotinas e informalidade ou mesmo entre as atividades e seus contextos, expressam uma preocupação em relação ao alcance da atuação individual de atores organizacionais em estruturas institucionalizadas e rotineiras. Ou seja, o que nos interessa é efetivamente como as pessoas utilizam essas dimensões da prática nas ações estratégicas ou *strategizing*, explorando não só uma concepção idealizada de atividades, mas efetivamente o que fazem seus protagonistas e o impacto nos resultados estratégicos.

Segundo o mesmo artigo (WHITTINGTON, 2006), os praticantes da estratégia englobam um círculo amplo e diverso de profissionais. Nessa lista não estão só executivos ou empreendedores, mas gerentes e tomadores de decisões que a colocam em prática. E também, consultores, advogados, investidores, acionistas, professores e pensadores que influenciam e desenvolvem esse campo de estudos. Neste caso, pesquisa-se uma parcela desta categoria, ou seja, empreendedores ou proprietários de empresas que atuam como seu principal executivo (ou um dos principais) e estão no coração da atividade estratégica. O que não nos impede de considerar como praticantes, toda essa gama de profissionais.

A partir dessas considerações sobre o campo, a opção pela prática e o delineamento de quem são os praticantes, pode-se formular o problema que norteia essa pesquisa, da seguinte forma:

**Na visão de seus empreendedores e principais estrategistas como se dá a prática e o percurso da estratégia em médios negócios na Grande São Paulo?**

Formulada a questão, ressalta-se seu caráter geral e amplo. Esse problema, bastante comum às pesquisas acadêmicas, deve ser minimizado através da adoção de objetivos gerais e de caráter específico que localizam como fazê-lo e quais etapas e especificações serão mobilizadas para alcançá-los. Seguem-se, então, objetivos gerais e específicos, que devem cumprir essa função.

**Objetivo geral**

Analisar aspectos da prática estratégica, através da percepção da experiência de empreendedores e praticantes.

**Objetivos específicos**

- 1) Mapear o percurso de atividades estratégicas, quem participa delas e sua relação com as decisões tomadas dentro da empresa.
- 2) Relacionar esse percurso à estrutura da empresa, ao ambiente de negócios e aos resultados alcançados.
- 3) Estabelecer comparações entre os percursos pesquisados, de forma a iluminar, complementar ou questionar conceitos aqui apresentados.

**Referenciais Teóricos**

Tradicionalmente, os pesquisadores do campo estratégico assumem que estratégia é algo que as organizações têm ou deveriam ter. Nesse campo de ação é que se delineiam diferentes estratégias, diversificam-se atividades, realizam-se associações, desenvolvem processos de planificação, tomada de decisão ou mudança. Sob este ponto de vista, estratégia é algo próprio e de propriedade das organizações.

Apesar da relevância e aspectos estruturadores dessa abordagem, que se confunde com a própria fundação do campo estratégico, o presente estudo adota uma abordagem diversa e promissora deste mesmo campo. Ou seja, parte da premissa que estratégia é uma prática, algo feito por pessoas dentro de organizações, em interações diversas, mesmo que, enquanto resultado, possa ser considerado como uma propriedade destas organizações.

Em outras palavras, ao considerar que a estratégia é uma prática de caráter social, pode-se alçar o modo de atuar do campo como um todo, dos seus praticantes individualmente e seu desempenho, ao mesmo nível de importância da *performance* da firma (WHITTINGTON, 2004; JARZABKOWSKI, 2004).

Retoma assim, questões da constituição do campo de pesquisas estratégicas, que acabaram não se tornando centrais. Em função de uma objetividade científica, almejada pelas correntes dominantes de pensamento, criou-se uma distância da prática e seus agentes. Ou ainda pela necessidades de cumprir expectativas de rigor epistemológico e de aporte numérico e quantitativo, exigidas de uma área que então se constituía.

Essas preocupações iniciais, expressas por Mintzberg (1973, 1978) e Mintzberg e Waters (1985), em artigos que buscavam a compreensão e os modos do trabalho estratégico, mostram que pesquisadores envolvidos com a ação estratégica não podem deixar de examinar no que esta consiste e como se dá, do ponto de vista dos seus agentes e processos (PASCALE, 1984). Estes estudos se desdobraram, mas também foram limitados pela necessidade de um enfoque que requer um envolvimento maior

dos pesquisadores com as práticas estratégicas e mesmo dos próprios praticantes com a pesquisa. Ou seja, exigem a utilização de metodologias pouco familiares aos estudos da gestão, como a etnografia, a pesquisa-ação, a análise de discurso e a auto-investigação (WHITTINGTON, 2004). E, quase que obrigatoriamente se utilizam de aportes teóricos e campos de conhecimento que vão além da economia e estatística, em direção à sociologia, a antropologia e outras ciências que estudam o comportamento humano (GIDDENS, 1984, BORDIEU, 1990).

Atualmente, a partir da crescente maturidade do campo estratégico, torna-se possível avançar em áreas que exigem um olhar detalhista e um aparato teórico e metodológico mais plural. Retomar a perspectiva da prática, considerada a fonte de todas as tendências e escolas do pensamento estratégico (MINTZBERG et al, 2000), contém uma promessa de vitalidade para o campo de estudos. Além disso, dentro de uma agenda gerencial e formadora, investe na possibilidade de tornar-se um suporte efetivo e útil para gestores, em termos de seu desenvolvimento como estrategistas.

Pode-se dizer que a força da atual abordagem baseada na prática, em relação a seus antecedentes históricos, está no poder de articulação dos seus pares (JOHNSON *et al.*, 2007) e no empenho em fundamentar e justificar a fundação de um campo de pesquisas, como também de fomentar uma rede mundial de colaboradores (<http://www.s-as-p.org>). Essa rede, esta sediada do portal da *Aston University*, uma universidade inglesa, localizada em Birmingham que tem, entre outros professores no seu corpo docente, a professora Paula Jarzabkowski. O *site* é financiado pela *Society of Advancement of Management Studies* (Julia Balogun e Robert Grant, entre outros, fazem parte de seu quadro de associados) e o *Journal of Management Studies*. Nesse *site* está disponibilizada a produção acadêmica de seus associados e principalmente dos principais articuladores e seus artigos. Outra associação de pesquisadores que apóia e articula essa abordagem é o EGOS (European Group of Organizational Studies), cujo objetivo é promover o desenvolvimento teórico e empírico do conhecimento sobre organizações e o contexto em que operam. É associada ao periódico *Organization Studies* e organiza um evento anual, que está na sua 27º

edição, realizada em 2011, em Gothenburg na Suécia.

Esta abordagem e compromisso de revisitar a prática enquanto tema de estudos e pesquisas, conta com uma prolífica e diversa produção acadêmica que busca explorar várias facetas desse domínio e suas proposições metodológicas (WHITTINGTON, 2006, 2004; JARZABKOWSKI, 2004; BALOGUN *et al.*, 2003; VOLBERDA, 2004; CLEGG *et al.*, 2004), a relação com outras abordagens (JOHNSON *et al.*, 2003), assim como explicitar a relação entre um micro olhar e macro contextos (SAMRA-FREDERICKS, 2003; EISENHARDT, 1989), tocar a temas caros à prática estratégica como a condução de mudanças (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; BALOGUN; JOHNSON, 2004,2005), a utilização de planos, tecnologias e instrumentos de análise (BARLEY, 1986; OAKES *et al.*, 1998; KING, 2008) e inovações em termos de abordagens ou dinâmicas de atuação (LANGLEY, 1986; BURGI *et al.*, 2005; MACIEL, 2007).

Por sua configuração diversa, multifacetada, plural e multidisciplinar, esta abordagem, sua produção e citação de autores em outras áreas do conhecimento, tais como sociologia, epistemologia do conhecimento e história, formam uma plataforma segura para guiar esta investigação sobre a prática estratégica em médios negócios.

### **Procedimentos Metodológicos**

No artigo que se propõe a dar três respostas aos desafios metodológicos que enfrenta quem pretende estudar o fazer estratégico, Balogun e Johnson (2005, p.198) fazem a seguinte afirmação:

*The growing need for researchers to be close to the phenomena of study, to concentrate on context and detail, and simultaneously to be broad in their scope of study, attending to many parts of the organization, clearly creates conflict.*

Ou seja, sabe-se, de saída, que há que se enfrentar a incompletude de escolhas metodológicas que não contemplarão igualmente as exigências de uma visão que se aproxime dos aspectos seqüenciais do processo estratégico e ainda comprovem freqüência e constância de evidências.

A escolha por uma visão processual de estratégia já demonstra o reconhecimento de uma dinâmica temporal e tende a identificar uma evolução de eventos no tempo. Esta visão variável da realidade, segundo diversos pontos de vista e coordenadas de tempo e espaço mutáveis, favoreceu a escolha de métodos quantitativos e interpretativos, como a análise de conteúdo e de discurso (BARDIN, 2009).

O levantamento de dados desse estudo foi feito através de entrevistas, realizadas segundo um roteiro aberto e com um forte componente indutivo. Ou seja, como não há exatamente uma hipótese a ser testada, a expectativa aqui é de que, além do suporte teórico utilizado, essa escolha metodológica nos surpreenda com descobertas e novas aprendizagens sobre o fato pesquisado.

Por fatores práticos e temporais, foi descartada uma fase exploratória. A própria sucessão de entrevistas garantiu um aperfeiçoamento do roteiro e das técnicas de condução de entrevistas. De forma geral e em muitos casos, as escolhas realizadas dentro de uma abordagem qualitativa parecem possuir um desenho lógico ao final da pesquisa, mas eventualmente não começaram exatamente dessa forma (CHIZZOTTI, 2006)

A definição de procedimentos metodológicos passa obrigatoriamente por uma unidade de análise, seus limites e possibilidades e a natureza e o tamanho da amostra a ser pesquisada. Neste caso, a unidade analisada é a prática do processo estratégico, admitindo que ao tratar-se de um processo, refere-se a uma seqüência de eventos ou atividades e seus resultados (JOHNSON, *et al.*, 2007).

Segundo concepções aqui citadas, a estratégia não é feita só por diretores ou proprietários, mas se espalha pelo tecido organizacional e transborda ainda para

*stakeholders* e produtores de sentido para ações estratégicas (JOHNSON *et al.* 2007). Ao considerar como atividade estratégica, toda atividade que contribui para a orientação geral do negócio, há que se enfrentar o desafio de um alto grau de indefinição para identificar esta específica sucessão de atividades e seus envolvidos.

Apoiados na teoria de sistemas sociais de Luhmann (1989), Hendry e Seidl (2003) trazem a noção de que atividades estratégicas são episódios demarcados, por uma situação de exceção em relação aos padrões rotineiros e operacionais da organização, de forma a permitir um pensamento e um discurso reflexivo sobre as rotinas e direções, com o potencial de alterar uma trajetória estratégica.

Whittington (2006), por sua vez, afirma que a prática estratégica está nas rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e usar artefatos, tais como planos e recursos tecnológicos. Reforça o caráter multidimensional desta abordagem, distinguindo outro nível, o da práxis, ou seja, o que os praticantes realmente fazem a cada específico episódio do seu trabalho estratégico. Estão incluídas nessa classificação todas as atividades que envolvem formulação deliberada de estratégias e sua implementação, porém este autor amplia este conceito para reuniões (*board meetings*), intervenções em consultoria, apresentações, projetos, planos e conversas.

Por reconhecer, aspectos formais e informais, tácitos e explícitos, deliberados e emergentes, centrais e periféricos (JOHNSON; HUFF, 1997; RÉGNER, 2003; SCHATZKI, 2001) pode-se dizer que a perspectiva prática leva a sério todos os esforços e conseqüentes atividades que envolvem o trabalho estratégico.

O foco em processo estratégico não excluiu nenhuma dessas abordagens, por suportarem um alto grau de diversidade, flexibilidade, informalidade. A partir das escolhas metodológicas feitas, o enquadramento integrado entre práticas e praticantes, suas razões e modo de funcionar em cada empresa deu significado, prioridade e discriminação a esta unidade de análise.



A proposta de estudar o processo estratégico em médios negócios na cidade de São Paulo inclui uma miríade quase infinita de negócios. Pesquisá-los sob uma perspectiva qualitativa implica em restringir significativamente o número de amostras. Em Johnson *et al.* (2007), os autores apontam que maximizar o valor de uma pequena amostra é alinhá-la aos objetivos da pesquisa e, mesmo que, conveniência e acesso sejam os importantes fatores de escolha, haja uma lógica nessa escolha, em relação às inferências que pode oferecer. Assim, ao selecionar uma amostragem de conveniência em relação ao acesso aos seus estrategistas, de nove médias empresas, foi assegurada a diversidade em relação a tamanhos, setores e natureza do negócio.

levantamento e análise dos dados desta amostragem foram utilizados as indicações para um estudo de casos múltiplos (YIN, 2010). Uma das razões alinhadas pelo autor para esta escolha metodológica, está a “exploratória”, em situações em que a intervenção a ser avaliada não possui um único e claro conjunto de resultados. Sem dúvida, uma definição que se ajusta bem aos propósitos desse estudo. O autor afirma que não há grandes diferenças metodológicas entre um estudo de caso e estudos múltiplos, mas admite que a cada caso haja um acréscimo da experiência acumulada no levantamento de dados e que os relatórios de cada estudo devem gerar um relatório de casos cruzados, desde já o objetivo desse estudo. Foi também realizado um protocolo de pesquisa, de grande valia durante esta etapa (Apêndice 1).

Foi possível estabelecer um grau de confiabilidade nesta mostra, pelo fato das indicações serem cuidadosamente selecionadas e ter havido um contato prévio com os entrevistados. Houve uma reconhecida reciprocidade, no sentido de compreender melhor o processo em questão e será oferecida uma apresentação da análise dos dados, com identidades pessoais e corporativas protegidas. Como já foi dito não há nenhum contrato anterior ou atual de consultoria com a pesquisadora, nem conhecimento prévio do processo estratégico das empresas pesquisadas. As condições aqui enumeradas criaram uma situação privilegiada de aproximar-se da percepção

que praticantes têm do fazer estratégico e também mitigar os riscos da mesma proximidade.

O roteiro da entrevista está relacionado à revisão da literatura e os passos implícitos nos objetivos específicos. Ou seja, mapearam-se investimentos em planejamento estratégico, intenções ou formulações de natureza futura, o seu percurso no cotidiano da empresa e os participantes dessas atividades. Através de narrativas e associações, este fazer foi relacionado à momentos da empresa, o ambiente e à percepção dos resultados alcançados. Estabeleceu-se um modelo de análise comparativa entre os percursos pesquisados, agrupando-os em diferentes estágios, que evidenciam, ilustram ou localizam conceitos aqui apresentados. A principal fonte de evidência utilizada foram os mais interessantes e eloqüentes trechos do discurso de entrevistados.

Ao optar uma estrutura de levantamento de informações aberta e exploratória, escolheu-se a análise de conteúdo e do discurso, como a forma mais adequada de extrair significados dessa forma de comunicação (BARDIN, 2009). As entrevistas foram gravadas e vertidas ao texto escrito, para serem analisados. Essa forma de análise ultrapassa os aspectos formais para privilegiar a função e o processo da língua, procurando identificar o processo pelo qual as pessoas dão forma discursiva às interações sociais, produzem sentido ao que falam e orientam suas ações no contexto em que vivem (CHIZZOTTI, 2006).

### **Estrutura da Dissertação**

Esta introdução deve dar conta do tema e de aspectos estruturais do trabalho, com os comentários necessários a utilização de uma abordagem e repertório não tão comum aos estudos de gestão.

O primeiro capítulo mapeia o campo estratégico, através de uma sucinta revisão histórica que se aproveita de diferentes autores e se utiliza de uma classificação centrada na evolução do pensamento contemporâneo. A partir daí, localiza-se a

abordagem Estratégia como Prática (SAP) nesse campo, relacionando-a com outras abordagens e temas da pesquisa e estudos em estratégia. Segue-se, as orientações teóricas relevantes em outras áreas, como a filosofia e a sociologia que aprofundaram visões e estudos focados em uma abordagem prática. Aprofunda-se, ou melhor, mapeiam-se as teorias relacionadas aos estudos da gestão que dão suporte a uma visão da estratégia baseada na prática.

No segundo capítulo, atende-se a necessidade de situar melhor a problemática que está implicada no conceito de processo estratégico e como se localiza o tema no campo da pesquisa em estratégia. Utilizam-se as teoria relacionadas à abordagem prática, para aprofundar o conceito estudado.

No terceiro capítulo, analisa-se a forma e os procedimentos utilizados para a constituição da mostra, a realização das entrevistas e o tratamento dos dados. Relata-se a busca de um modelo de análise que satisfizesse e abarcasse as características comuns e distintivas do *corpus* de documentos analisados e a forma escolhida para analisar os temas e suas inferências.

No quarto capítulo, procede-se à análise dos discursos a partir de um modelo de análise em estágios utilizando os excertos da fala dos entrevistados como evidências de seus aspectos constitutivos.

Finaliza-se este trabalho com as conclusões gerais da pesquisa, relacionando á análise dos discurso aos objetivos do trabalho, seus limites e possibilidades de desenvolvimento. Anexa-se ao final , as Referências e Apêndices.

## **PRIMEIRO CAPÍTULO - Pensamento e prática no campo estratégico**

O pensamento e o fazer estratégico são produções tão longevas quanto humanas. Deste ponto de vista, estratégia é habilidade familiar a todos, relacionada à sobrevivência individual e da espécie. Condição que, na medida da própria evolução do engenho humano, vem se tornando cada vez mais mental e complexa. Aplicada ao campo da gestão de negócios, a estratégia trata da razão, sentido e concretização de escolhas ou direções. Vista por esse prisma, pode aproximar-se de uma dimensão filosófica da própria gestão, que interroga e se interroga em relação a sua prática e seus resultados.

### **1.1 Revisão histórica e considerações sobre o estado atual do campo estratégico**

O campo dos estudos e pesquisas sobre estratégia é relativamente recente dentro da área de gestão. Apesar de estar relacionada a toda história do pensamento econômico e político, a estratégia como campo de estudo da gestão tem um crescimento sensível a partir da segunda metade do século 20. Ao herdar a relevância e a experiência militar gerada na Segunda Guerra e também os desafios de um cenário mundial em rápida mutação, os planos e a ação estratégica passam a ocupar uma posição central e importante no mundo dos negócios (GHEMAWAT, 2002).

Esta conjuntura foi um estímulo vital e trouxe um renovado arsenal de conceitos e ferramentas, como a acirrada competição por posições, os processos de tomada de decisão, os diferentes níveis da organização corporativa, as competências, a definição e mensuração de resultados, a necessidade de planejamentos e relatórios. Um dos efeitos mais importantes e irreversíveis dessa herança é a relevância do ambiente, em suas várias dimensões, como um dos fatores constituintes do pensamento e da ação estratégica na área de negócios (GHEMAWAT, 2002).

Nas décadas seguintes, países em reconstrução ou enriquecidos com a herança da guerra, desenvolveram escolas de pensamento estratégico e amadureceram prospecções, políticas e ações com diferentes enfoques, permeadas pelo contexto das culturas em que se desenvolviam (PASCALE, 1984). Desses tempos iniciais de formação de uma nova ordem mundial até hoje, pode-se afirmar que a instabilidade e a incerteza dos ambientes de negócio se mantiveram ou ainda se acirraram, obrigando estrategistas e organizações em quase todos os setores a reexaminarem suas competência e estratégias. Vantagens competitivas desaparecem continuamente pela ação da competição, inspirando reações que devem ser esboçados na mesma velocidade. Essa ação transformadora dos ambientes competitivos sobre as organizações vem valorizando a constituição de um saber estratégico, que apóie ou conduza a tomada de decisões e leve a resultados perceptíveis ou mensuráveis.

Atualmente, pesquisadores e estudiosos desse campo afirmam a importância de uma visão menos fragmentada em teorias diversas ou específicas, que pavimente a possibilidade de novos olhares para este ambiente competitivo e seus *players* (VOLBERDA, 2004). Nesse sentido, destaca-se a importância de estudos e publicações que invistam num olhar retrospectivo ou global das várias direções, teorias e escolas delineadas até agora, pela intensa produção nesse campo.

Mintzberg *et al.* (2000), fazem um quase testamento, relacionando escolas de pensamento estratégico e utilizando a metáfora de um safári pela selva do planejamento estratégico, para reuni-las e estabelecer comparações. Sua síntese é a escola das configurações, onde o processo de mudança estratégica se dá em função de conjunturas e em trajetórias dinâmicas que modificam estruturas em momentos definidos de transformação e estabilidade. Conclui sua obra saudando a diversidade das dez escolas descritas, mas também afirmando a maioria do campo e predizendo que não é a variedade de escolas que traz novos desafios aos estudos de estratégia, mas o fato de que prática está se tornando cada vez mais sofisticada.

Da mesma forma, Ghemawat (2002) se ocupa de traçar uma interessante perspectiva histórica do pensamento estratégico, focalizando o tema da competição e priorizando a evolução das idéias nos EUA, em especial o desenvolvimento dos instrumentos e perspectivas geradas nas grandes empresas multinacionais de consultoria. Seu ponto

de chegada são as abordagens que unem competitividade a abordagens dinâmicas, como a Teoria dos Jogos (*Game Theory*), a RBV (*Resource-Based View*) e a escola das Competências Dinâmicas (*Dynamic Capabilities*) . A partir daí, formula o conceito de mercado de idéias para explicar o estado atual do campo, onde é permitido escolher o que é mais adequado a cada situação, lembrando que muito dinheiro foi gasto na tentativa de formular teorias robustas que abraçassem toda a realidade. Admite que diante de mercados tão complexos, essa profusão de idéias pode ser benigna, desde que mantenham a prioridade do “baixo custo fixo”, resistam a um rápido *turnover* e ao teste da realidade.

Já Volberda (2004) utiliza a perspectiva do pensamento dialético, onde é possível identificar movimentos que buscam integração e acabam por se tornar etéreos e distantes da realidade. Ou ainda aqueles que investem na discriminação entre tendências e concorrem pelo domínio do campo. Busca uma saída no que chama de escolas de síntese, que não procuram desenvolver um paradigma único que cubra totalmente o campo da estratégia, mas baseiam-se em teorias diversas de diferentes disciplinas, relacionadas a um conjunto de áreas problemáticas da gestão. A partir dessas referências explícitas e selecionadas, desenvolvem “ferramentas de solução de problemas”. As três escolas de síntese citadas por este autor são a de “Fronteiras Organizacionais”, as “Competências Dinâmicas” e das “Configurações”. Nestas escolhas, reúne abordagens teóricas que estão presentes nos estudos retrospectivos e classificatórios de Ghemawat e Mintzberg, respectivamente, enfatizando e referendando as visões mais recentes destes pensadores do campo estratégico.

Neste mesmo artigo, Volberda (2004) constrói uma classificação evolutiva em três diferentes estágios do campo de pesquisa práticas estratégicas, relacionando-os à evolução do pensamento contemporâneo. Pela sua vocação plural e abrangente, vamos utilizá-la aqui, juntamente com a contribuição dos autores supracitados e outros.

A primeira e inicial abordagem pode ser chamada de perspectiva clássica, ou de planejamento (MINTZBERG, 1973) ou ainda racional (PETERS; WATERMAN, 1982). Chandler (1962) e Andrews (1971) são referências dessa perspectiva. Esses e outros autores desenvolveram instrumentos como a identificação de forças e

fraquezas de uma determinada companhia, ao que se deve somar as oportunidades e os riscos do ambiente, formando o acrônimo SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*). Para Ghemawat (2002), este foi um dos passos mais significativos em explicitar o pensamento estratégico em um contexto competitivo. Outras referências como a curva da experiência, a análise de *portfolio* e também previsões econômicas, estrutura de custos e alocação de recursos meticulosamente calculados, são os marcos dessa abordagem. Ansoff (1965) numa abordagem focada no planejamento, retoma as competências distintivas, presente em vários autores iniciais, para definir o foco estratégico das companhias e cunha o conceito de “missão”, um compromisso de explorar uma demanda ou aspecto do mercado como um todo, a partir do reconhecimento de quais são as competências e a experiência da organização.

Nessa perspectiva, a estratégia é considerada um processo de planejamento deliberado e formal, iniciado pela cúpula e hierarquicamente implantado, baseado em análises de caráter industrial e racionalmente elaboradas, focado no desenvolvimento de uma estratégia ambiciosa, coesa e consistente (VOLBERDA, 2004). Tornou-se disciplina nas escolas americanas de administração, as grandes empresas criaram departamentos de planejamento estratégico e as consultorias estratégicas cresceram rapidamente e desenvolveram técnicas e ferramentas de análise (GHEMAWAT, 2002). Essa concepção é responsável pelos fundamentos do campo estratégico e ainda hoje se confunde com ele.

A segunda perspectiva, já decorrentes de limites da abordagem anterior, conhecida como moderna, explicita as “consequência do caráter insustentável das premissas normativas das perspectivas clássicas” (VOLBERDA, 2004, p.34). Mintzberg (1978), por exemplo, se baseia em dois estudos de caso descritivos, um empresarial e outro político, para concluir que estratégia não é um plano formal, nem tem o poder de mudar sistematicamente uma condição existente somente em função da vontade de um executivo. A esta constatação acrescenta ainda que a dicotomia entre a formulação e implementação de estratégias é falsa, pois despreza a aprendizagem e as mudanças incrementais produzidas tanto na concepção quanto no manejo estratégico das condições do ambiente.

Ghemawat (2002) cita um estudo de 1980, de Hayes e Abernathy onde os autores afirmam que os novos princípios da gestão, a despeito da sua sofisticação e amplo espectro de utilidades, encorajam a preferência por um distanciamento analítico em detrimento dos *insights* que vem da experiência prática e por uma política de redução de custos de curto prazo em detrimento de uma perspectiva de longo prazo de desenvolvimento de competitividade tecnológica. E, a partir dessas considerações, fazem uma comparação pouco favorável das firmas americanas, em relação às japonesas e, especialmente, as européias.

Ou seja, a estratégia aqui admite ser um “processo complexo, desconexo e desordenado, ao redor do qual se confrontam fatores concorrentes” (VOLBERDA, 2004; p.34). Além da desconfiança nos poderes ilimitados da racionalidade é a visão de um meio ambiente global, incerto e turbulento, o ponto nevrálgico de sucessos e fracassos. Assim, a partir do desenvolvimento de pesquisas descritivas, em vez de prescritivas, vários pesquisadores apontam esse contexto como determinante

Nestes ambientes, onde o volume de informações é reconhecidamente escasso, as condições se modificam rapidamente ou se dão em cenários ou culturas antes desconhecidas, acontecem coisas que os planos de longo alcance, detalhados e engessados não poderiam prever (PASCALE, 1984). O emergente é considerado tão ou mais importante que o deliberado e ganha o *status* de estratégia (MINTZBERG; WATERS, 1985), levando estrategistas a um novo desafio e patamar de importância: escolhas e decisões exigem um olho nas intenções e planos, outro no furacão.

A terceira perspectiva está alinhada com o reconhecimento de uma exacerbação das condições da modernidade, a chamada pós-modernidade. Estas perspectivas, chamadas por Volberda (2004) de pós-modernas, são fruto e evolução da combinação de condições fragmentadas, desconhecidas e contraditórias. Além disso, da observação de que é o engenho, o poder de iniciativa e a visão de pessoas ou grupos, gera uma especial capacidade de se desenvolver nestes cenários. Empresas pequenas com recursos escassos conseguem se adaptar com sucesso a mudanças competitivas, enquanto corporações com recursos e opções estratégicas patinam. Ou seja, essas organizações são capazes de prover sentido aos seus participantes ou ao contrário,



seus integrantes dão sentido a essas organizações, de forma que se adaptem e inovem em ambientes desafiadores (VOLBERDA, 2004).

Essa perspectiva pós-moderna vai além de perceber que a racionalidade de um grupo *top* de planejadores e recursos bem dirigidos, pode não ser suficiente para dar conta dos desafios dos tempos que vivemos. A questão essencial para a gestão passa a ser desenvolver esquemas, modelos e formas de pensar e atuar que provenham sentido para seus integrantes e *stakeholders*, reconhecendo uma amplitude muito maior de agentes (PRAHALAD; BETTIS, 1986; JOHNSON, 1987). Assim, “a gestão estratégica, de acordo com essa abordagem, envolve a criação e a manutenção de sistemas de significados compartilhados que facilitam a ação organizada” (VOLBERDA, 2004; p. 35).

A partir dessa sintética evolução histórica, o artigo de Volberda (2004), retoma a promessa de integração através de perspectivas metodológicas (CAMERER, 1985; TEECE, 1990; MAHONEY, 1993). Camerer (1985) defende que no campo estratégico há uma base de conhecimentos “fraca” que resiste a acumulação de conhecimento e que só floresceria com base em teorias robustas como a “teoria da agência”, a das “organizações industriais” ou da “teoria da decisão”. Já Teece (1990), argumenta que deve-se investir programas dominantes de pesquisa, com a perspectiva das “forças competitivas” ou “baseada em recursos”. Mahoney (1993) adota uma abordagem pragmática, admitindo o pluralismo metodológico, sob o argumento que “uma boa ciência é uma boa conversa” (VOLBERDA, 2004, p.36).

Mahoney (1993) argumenta que Camerer (1985) e Teece (1990) empregam uma abordagem fortemente instrumental e excludente de percepções que não se encaixem em teorias robustas ou programas dominantes de pesquisa. Assim, propõe, ao invés de critérios universais, uma harmonização contínua entre propostas rivais, por acreditar que as chamadas ciências duras enfrentam a mesma ambigüidade e indefinição que as demais. Lembrando a proposta de Mahoney de uma “boa conversa”, delinea-se no próximo item, os motivos e a razão de ser da Estratégia como Prática, localizando-a nesse campo e relacionando-a com a produção de seus adeptos.

## 1.2 As razões da Estratégia como Prática

Segundo Johnson *et al.* (2007), a Estratégia como Prática, ocupa-se do que as pessoas fazem em relação à estratégia e como isso as influencia e, por sua vez, a influência que isso tem nas organizações e no seu contexto institucional. Essa perspectiva baseada nas atividades implica numa visão renovada do que é estratégia, tanto da sua temática, quanto como objeto de estudo. Nesse sentido, alinham-se razões econômicas, teóricas e empíricas, que devem contribuir para um ajuste em favor da importância em focar o que as pessoas fazem em relação às estratégias organizacionais.

De uma perspectiva econômica, os mercados estão cada vez mais abertos, os novos entrantes mais comuns, as informações e os recursos circulam rápido e trabalhadores são cada vez mais móveis. Em ambientes hiper competitivos, a velocidade, a surpresa e a inovação são as novas bases da vantagem competitiva (D'AVENI 1995; BROWN; EISENHARDT, 1997). Velocidade e respostas rápidas exigem descentralização. Decisões são tomadas e ou influenciadas por quem possui habilidades e está próximo aos consumidores ou fornecedores, ou seja, localizado mais na periferia do que no epicentro das organizações. Nessas condições, gerir esse processo e seus conteúdos estratégicos implica em debruçar-se sobre essa gama de atividades, seus atores e contextos e compreender como isso influencia resultados estratégicos.

Ao nível teórico, há muitas razões para se voltar para o que as pessoas fazem em relação à estratégia, dentro das organizações. Segundo a Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1986, 1991) uma determinada vantagem pode ser adquirida e mantida porque está fundada em comportamentos e interações que são difíceis de identificar e mais ainda de reproduzir. Para Priem e Butler (2001), essa abordagem falha em explicar suas premissas. A definição de recursos é *all-inclusive* e pobre na discriminação entre quais recursos os dirigentes podem controlar e quais estão além

dessa possibilidade. A pesquisa marginaliza a gestão e as atividades e baseia-se na afirmação de um único recurso: a originalidade e dificuldade em copiar um atributo da firma. Obviamente este tipo de atributo está contido em padrões de atividade, mas há pouca evidência empírica de como essas atividades se dão e como contribuem para adquirir e manter uma vantagem competitiva, o que com certeza o fazem.

Nesse sentido, o debate sobre as Capacidades Dinâmicas mostra um perceptível avanço. Porém, a idéia de que uma variedade de atividades cotidianas pode gerar amplos efeitos, também esbarra na mesma classe de limites. De forma geral, os pesquisadores contentam-se com a observação de rotinas sistematizadas e documentadas e dificilmente tem uma visão mais detalhada deste nível, o que é essencial para sua compreensão. Assim, o foco em prática e atividades é central para uma abordagem RBV ou para avanços práticos nas propostas da escola de Capacidades Dinâmicas (JOHNSON *et al.*, 2007).

Em relação à pesquisa empírica, não são poucos os temas que não conseguem avançar sem penetrar a “caixa preta” das atividades (JOHNSON *et al.*, 2007). Pesquisas focadas em estruturas corporativas não são suficientes para iluminar o desempenho das equipes, principalmente quanto às vantagens de estruturas multidimensionais. A credibilidade de estudos estatísticos ou centrados em medições, não dá conta das mudanças operadas nos negócios contemporâneos (WHITTINGTON; MAYER, 2000). Em estruturas em constante movimento é necessário acurar a observação para atividades de criação, gestão de mudanças e seu papel estruturador.

Em função desse cenário, observa-se também um crescente interesse a respeito do tema deste estudo, o processo estratégico, um assunto evidentemente, relacionado ao que as pessoas fazem (CHAKRAVHARTY; DOZ, 1992; CHAKRAVHARTY; WHITE, 2002). O planejamento estratégico, outro tema importante dos estudos da área, centralizou durante décadas as atenções e as pesquisas sobre o relacionamento entre a presença desses planos e o desempenho das firmas, sem considerar que atividades estão envolvidas nesse fazer. Só recentemente essa abordagem começou a

ser explorada e pode-se entender melhor de quantos diferentes pontos de vista, o planejamento pode ser feito.

Ainda relacionadas aos processos tradicionais, pesquisas da década de 70 ofereceram uma compreensão mais detalhada das atividades que envolvem processo de tomada de decisões estratégicas, como a alocação de recursos (BOWER, 1982), as políticas de investimento (PETTIGREW, 1973) e o estudo comparativo do processo de decisão (MINTZBERG et al., 1976). Uma significativa parcela de trabalhos relacionados a este tema preocupou-se em estabelecer modelos de tomada de decisões e definir categorias de análise, sem aproximar-se do que realmente das pessoas e suas atividades (JOHNSON *et al.*, 2007).

Além das razões alinhadas até aqui, há uma efetiva razão de ordem prática. As pesquisas, ao focarem os níveis institucionais e as questões afeitas a eles, correm o risco de se afastarem cada vez mais de quem pratica, ou seja, de dirigentes, gerentes e estrategistas. Muita da literatura mais influente produzida até agora, considerou o gestor destituído de *insights* e o deixou sozinho para definir linhas de ação.

### **1.3 Marcos teóricos de uma abordagem prática, na filosofia e nas teorias sociais.**

A Estratégia como Prática, enquanto abordagem na área da gestão de negócios se serve de orientações e modelos que vem de outras disciplinas. A própria idéia de prática pertence a uma perspectiva mais ampla do pensamento contemporâneo uma tendência maior que sua aplicação nos estudos da gestão. Esse é o assunto desta seção, que enfoca, pela sua própria relevância, o ponto de vista da filosofia e das ciências sociais.

A fundação da disciplina estratégica na década de 60 evidencia as crenças desse período, ou seja, o poder do distanciamento e do racionalismo abstrato. De lá para cá, enquanto a filosofia retomava a tradição do pragmatismo e a sociologia desenvolvia

contextos teóricos relacionados à prática, pode-se dizer que a estratégia ficou para trás. Só agora estão sendo questionados os limites validados por décadas, do que é apropriado em termos de pesquisa e estudos nesta área da gestão. (WHITTINGTON, 2004).

Assim sendo, a estratégia ao se voltar para a prática, equipara-se aos avanços dessas ciências e aproveita-se dos recursos que podem oferecer. Os pontos de interesse comuns, nesse sentido, podem ser condensados em três questões-chave: a extensão e natureza das intervenções dos envolvidos na prática, o relacionamento entre micro atividades e macro níveis de análise e a natureza das aplicações práticas desta perspectiva (JOHNSON *et al.*, 2007).

### **1.3.1 O pragmatismo e suas implicações na gestão.**

A tradição pragmática é ampla e tem mais de um século de vida. Seus fundadores, Peirce, James e Dewey, propuseram de várias maneiras a primazia da prática no campo da filosofia. Para esses pensadores, o conhecimento não é visto como uma atividade intelectual, mas como produto de descobertas nas atividades práticas e, seu valor, está na sua utilidade em levar a novas e subseqüentes práticas. Assim, a atividade é ao mesmo tempo produtora de conhecimento e também sua própria medida de avaliação e utilidade (JOHNSON *et al.*, 2007)

Na segunda metade do século 20, idéias como essas submergiram frente ao esforço racional e ao predomínio do positivismo filosófico. Porém mais recentemente, foram revisitadas por filósofos contemporâneos como Rorty (1998), que sustenta que o conhecimento não tem a função de corresponder à realidade, mas de contribuir para melhorar a vida cotidiana e sustentar uma boa conversa entre as ciências. Putnam (1995), por sua vez, defende a importância do crivo da utilidade prática como determinante da relevância de conteúdos e procedimentos metodológicos nas ciências. E acredita que ninguém melhor que os próprios praticantes, para exercê-lo, daí a importância de incluí-los nos procedimentos de pesquisa, como um determinante de sua qualidade.

Esta retomada teve seus seguidores nas teorias relacionadas à gestão (POWELL, 2002, 2003). Uma abordagem pragmática em estudos da estratégia pode ser identificada em algumas das linhas de pesquisa da Estratégia como Prática (JOHNSON *et al.*, 2007). Primeiro, a que assegura o valor concreto da ação e da experiência, em relação às grandes estruturas, que são o pano de fundo desse foco de estudo. Em segundo lugar, coloca as pessoas no centro das análises, reconhecendo a sua potência de intervenção nas atividades em que estão envolvidas. Em terceiro lugar, enfatiza a relevância do conhecimento como prática, professando que é assim que ele faz a diferença. Assim uma abordagem prática não deve criar só generalizações, mas manter-se suficientemente próxima dos atores e ajudá-los no seu campo de atuação.

### **1.3.2 A teoria social e sua abordagem prática**

O enfoque da prática nas teorias sociais compartilha com o pragmatismo, a preocupação com as atividades, mas acrescenta uma ênfase nos amplos sistemas sociais em que estão contidas. Seus principais teóricos como Bourdieu, Certau, Foucault e Giddens e suas idéias não formam um sistema teórico único, mas criaram contextos e conceitos que fizeram evoluir a pesquisa focada nas atividades práticas e nas razões que movem atores humanos (JOHNSON *et al.*, 2007).

Schatzki (2001) sintetiza as contribuições da perspectiva prática, que podem ser transpostas para o campo da gestão. O primeiro aspecto é que a prática se ocupa das atividades de todos os tipos, não só as mais ostensivas, como as rotineiras e as aparentemente banais. O segundo aspecto integra micro atividades e macro contextos, situando as atividades como práticas sociais, desenhadas por seres humanos que compartilham opiniões, habilidades e tecnologias dentro de um contexto social mais amplo. O terceiro aproxima-se dos atores sociais e as capacidades e recursos com que atuam nas suas vidas reais e a forma como reproduzem e modificam regras e contextos sociais, de forma autoral e própria.

Em suma, a filosofia pragmática e a perspectiva prática das teorias sociais orientam direções promissoras para as ciências sociais aplicadas, como a administração e a economia. Insistem conjuntamente na importância das atividades e da experiência e reconhecem a possibilidade da intervenção dos atores e o papel do conhecimento nestas intervenções. Juntas, oferecem uma sensibilidade capaz de motivar e dirigir pesquisas sobre o fazer estratégico (JOHNSON *et al.*, 2007). Na próxima seção, exploram-se quatro teorias, mais próximas da pesquisa empírica, que podem embasar ou dar suporte a uma abordagem prática em estratégia.

#### **1.4 Referenciais teóricos da Estratégia como Prática**

Em Johnson *et al.* (2007), cita-se quatro amplas tradições teóricas como diretamente engajadas nos mesmos aspectos das atividades e da ação prática, exploradas pelo pragmatismo e pelas práticas sociais.

A primeira, a Aprendizagem Situacional (*Situated Learning*), herda alguns fundamentos do pragmatismo e recorre à Bourdieu (1990), que criou conceitos que permitem aproximar-se de como as pessoas aprendem e reproduzem modelos e comportamentos sociais nas suas atividades cotidianas. A segunda, o conceito de *sensemaking* e o tema das rotinas organizacionais, diretamente associados ao reconhecimento sobre os limites da racionalidade, liderados pelos trabalhos da *Carnegie School*.

A terceira, uma perspectiva institucional, a chamada de Neo-institucionalista, sobretudo na sua variante européia, muito influenciada pelos estudos de Foucault. Por último, a abordagem relativa à interação ou atuação em rede de atores institucionais (*actor-network theory*), cujo desafio fundamental está no estudo das relações entre micro e macros níveis e entre conteúdo e processos.

##### **1.4.1 Aprendizagem na Prática (Situated Learning)**

As raízes desta abordagem estão nas tradições pragmáticas, mais precisamente, na sua veia relacionada ao aprendizado na prática, suas atividades e contextos. Lave e Wenger (1991) no livro *Situated Learning* referem-se a esta forma de aprendizagem, como a que acontece em atividades e contextos reais, a ser aplicada no mesmo lugar onde se dá. Longe de uma transmissão de conhecimento descontextualizada e abstrata de um indivíduo para outro, mas um processo socialmente compartilhado entre pessoas de um particular ambiente físico e social. Os autores interessam-se por habilidades, tais como a capacidade de consumidores de entenderem a organização de um supermercado e os procedimentos de trabalhadores em um escritório, aprendizagens que emergem diretamente das atividades, muitas vezes de forma pouco explícita.

Um dos fenômenos contemporâneos relacionados a esta visão de aprendizagem, são as comunidades de prática, que além de construir e compartilhar conhecimentos, também o legitimam. Como por exemplo, a WIKIPEDIA e a própria comunidade SAP (*Strategy as Practice*).

Esta estratégia pedagógica de aprendizagem através da experiência direta mostra a importância das relações horizontais, da compreensão e o manejo de um “sistema de atividades” que abarque comunidades, regras, artefatos e signos. Ou seja, canais e suportes por onde flui um conhecimento dinâmico, depositado nos fazeres e seus protagonistas.

Os conceitos desta abordagem têm sido utilizados pela RBV, estão implícitos no conceito de estratégia emergente de Mintzberg (2000) e mesmo nas *core competences* de Hamel e Prahalad (1990), como propriedades que podem ser compartilhadas e transmitidas dentro do cotidiano das organizações e das práticas diárias de seus integrantes. Mesmo que nestes estudos, prepondere uma visão de vantagem competitiva formal, explícita e de larga escala, seus atores não são considerados como perfeitamente racionais, nem como os indivíduos isolados do neoclassicismo econômico. Essa perspectiva, relacionada a uma visão de sujeito ou agente é que aproxima essa teoria de aprendizagem das idéias desenvolvidas pela *Carnegie School*. (JOHNSON *et al.*, 2007).



#### **1.4.2 O “fazer sentido” (sensemaking) e as rotinas organizacionais: temas relacionados à Carnegie Tradition.**

Os estudos de March e Simon (1958) e Cyert e March (1963), ao delinear uma teoria comportamental da firma, fecundaram duas importantes correntes para o entendimento e a pesquisa do fazer estratégico: uma focada na construção de sentido em ambientes organizacionais e a outra nas rotinas organizacionais e capacidades dinâmicas. Por tratar na mesma chave, de temas próximos e ao mesmo tempo distintos, supõe-se um radical comum, a crença e a insistência da *Carnegie Tradition* em enfatizar os limites da racionalidade, em oposição à versão de perfeição racional presumida pelo pensamento econômico neoclássico (ARGOTE *et al.*, 2003).

Esta assertiva é que torna possível afirmar que no caso de atores que não são perfeitamente racionais, o esforço em construir sentidos em suas ações e contextos é uma problemática constante e os meios de fazê-lo também. Pelas mesmas razões, estão propensos a confiar em rotinas estabelecidas, mais do que reinventá-las diariamente nas suas atividades. Algumas dessas rotinas irão desenvolver-se eficazmente, tornando-se fontes de vantagem competitiva e serão imperfeitamente copiadas. Pelo reconhecimento de uma inteligência em tudo isso, no lugar de uma perfeita e desencarnada racionalidade, essas abordagens estão diretamente relacionadas aos conceitos disseminados pela *Carnegie School* (JOHNSON *et al.*, 2007).

Para as pesquisas e os pesquisadores da Estratégia como Prática, o maior interesse dessa tradição teórica está na afirmação de que a cognição é formada na ação e, principalmente na interação entre pessoas (WEICK, 1995). A partir do reconhecimento desses conceitos, os pesquisadores interessados em desvendar aspectos dessas interações devem fazer efetivos investimentos em aproximarem-se de uma observação direta e eventualmente interagirem com seus objetos de estudo, através da etnografia, da observação participante, entrevistas, diários e grupos focais (BALOGUM; JOHNSON, 2004).

Amparada pela sua vertente cognitiva e pela definição de que *sensegiving* pode ser literalmente traduzido por “fazer sentido”, ou ainda por agentes ou ações que “estruturam o desconhecido” (CYERTT; MARCH, 1963), esta abordagem concentra-se nos conteúdos e interações que acontecem intra ou inter grupos. Conselhos de empresas ou a alta direção são bons exemplos, tanto quanto brigadas de incêndio ou equipes de navegação (JOHNSON *et al.*, 2007).

Não por acaso, atividades críticas de cunho estratégico ou relacionadas à mudança estratégica utilizam essa abordagem para identificar o reconhecimento e a ação de estratégias emergentes ou intencionais. Tanto Gioia e Chittipeddi (1991) como Maitlis (2005) utilizam uma visão processual da construção de sentido em face de mudanças estratégicas numa universidade ou de uma melhor gestão de músicos em um conjunto de três orquestras. O aspecto interessante para o tema escolhido para esta dissertação, o processo estratégico, é que nestes dois casos, seus autores recorrem a uma sucessão de estágios abstratos de compreensão ou padrões de intensidade de construção de sentido para descrever o que acontece, em vez de concentrar-se apenas nas atividades e nos esforços de gerar novas competências.

A outra perspectiva importante relacionada às tradições da *Carnegie School* é o campo, em franco crescimento, das pesquisas relacionadas às rotinas e as capacidades dinâmicas (TEECE *et al*, 1997; BECKER *et al*, 2005). Rotinas são comportamentos padronizados, regras impostas ou estratégias, conscientes ou não, estabelecidas por repetição e recursividade. Já numa visão mais dinâmica, Teece *et al.* (1997) identifica as capacidades dinâmicas como uma vantagem competitiva, pela habilidade da organização de integrar, construir e reconfigurar estas rotinas (ou competências organizacionais), de forma particularmente inovadora.

Dada a importância e o papel das rotinas como fontes de vantagem competitiva, esta corrente e suas pesquisas tende a concentrarem-se em um foco particularizado em detrimento das relações entre diferentes empresas, planos e processos estratégicos. Por outro lado, o desafio dos pesquisadores do fazer estratégico (*strategizing*) é entender como essas rotinas são efetivamente protagonizadas, ou seja, enfrentar o problema da interpretação e do agenciamento, tanto nos micro níveis das atividades quanto relacioná-lo ao macro contexto das organizações e suas instituições. Por essa

razão, recorre-se agora às teorias institucionais, principalmente à corrente chamada de Neo-institucional.

### 1.4.3 Teorias institucionais

Segundo Johnson *et al.* (2007), atualmente a forma dominante das teorias institucionais são as neo-institucionais, que assumiram ou se curvaram aos fundamentos da *Carnegie School*, questionando o constructo de perfeita racionalidade econômica. Scott (2008), no livro *Organizations and Institutions: Ideas and Interests*, diz que só a partir da segunda metade da década de 70, os pesquisadores começam a reconhecer os impactos e efeitos de gerir em meio a forças culturais e sociais, no ambiente institucional. Nesse sentido, as contribuições de Bourdieu foram de grande valia para a constituição de um campo de natureza social nos estudos da gestão.

A conceituação de um campo institucional permitiu o questionamento e evolução da idéia dominante de que há uma tendência a um crescente isomorfismo entre organizações de um mesmo ambiente de negócios, conduzido pela concorrência. No estudo de campos institucionais, no lugar das rotinas organizacionais, temos as normas e a cultura institucional, delineando como as organizações devem e querem ser. Justamente nesse domínio do vir a ser, pressionado pelas incertezas de ambientes turbulentos é que a estratégia tem sua importância assegurada.

É a admissão deste campo estratégico, que transformou a prática de administradores burocratas e auto-centrados em atores estratégicos que internalizam as responsabilidades institucionais e de sua própria *performance* (KNIGHTS; MORGAN, 1991). Outra característica da visão institucional da estratégia é o reconhecimento de um campo mais amplo, influenciado por forças políticas, tendências culturais, a mídia e as expectativas de profissionais. Prover direção ou coerência no meio de tudo isso, exige também uma legitimação de razões e sentidos aos olhos de poderosos atores internos e externos, muito mais que os cálculos de uma simples vantagem econômica.

A partir dessa compreensão ampliada do campo, os neo-institucionalistas, buscam compreender seus objetos de estudo através de grandes bancos de dados e *surveys*, gerando trabalhos bastante utilizáveis para a perspectiva da prática. Por sua vez, essa perspectiva pode prover um contexto complementar ao desafio de adentrar níveis das organizações onde os detalhes das atividades estão escondidos e o poder de agenciamento se esgarça (JOHNSON *et al.*, 2007).

Para levar adiante esse desafio, onde as polaridades entre o macro e o micro se confundem e a dinâmica institucional forma atores organizacionais e está embebida nas suas atividades, a teoria ator-rede pode desenvolver um olhar intrigante e instigante.

#### **1.4.4 Teoria ator-rede**

Essa formulação teórica se origina na sociologia da ciência, mas tem ampliado seu campo de ação para ambientes tecnológicos, tecnologias e seus artefatos. E também para a prática estratégica, principalmente no domínio onde as práticas subvertem a estabilidade dos conteúdos estratégicos, tendendo a transformar tudo em processo. Desta forma oferece uma perspectiva promissora para uma visão baseada em atividades, cuja promessa é consumir uma integração que reflita a própria realidade (JOHNSON *et al.*, 2007).

A questão inicial dessa corrente teórica é o que os cientistas e técnicos realmente fazem nos seus laboratórios, algo próximo das motivações da SAP. Seu campo de pesquisas iniciais foi o trabalho científico e processos de descoberta e implantação de mudanças tecnológicas (LATOUR; WOOLGAR, 1979, MICHAEL, 1996; LAW; CALLON, 1988). Estes autores pesquisaram situações envolvendo a produção

científica, o tipo de pessoa que está envolvida nisso e habilidades e instrumentos que usam. Nesse percurso estabeleceram uma máxima metodológica, “seguir o ator” (LAW; CALLON, 1988), uma concentração intensiva na observação das pessoas e suas ações, com métodos qualitativos como etnografia e fotografia.

A teoria ator-rede, a principal formulação desse esforço (LATOUR, 2005) rejeita a coisificação de fenômenos sociais e seus fundamentos, condensados em alguns constructos, tem o poder de desestabilizar abordagens anteriores. O primeiro e desestabilizante constructo é que fenômenos sociais como grupos, países, mercados e estratégias, estão sempre *in progress* e cessam de existir sempre que as pessoas param de realizar o trabalho que os faz existir. Assim, em constante formação, a chave para entendê-los está em pesquisar o que está por trás deles, seus praticantes e suas habilidades, talentos e contingências que fazem com que continuem existindo. Ou seja, a teoria ator-rede trata as práticas sociais como atividades contínuas e precárias.

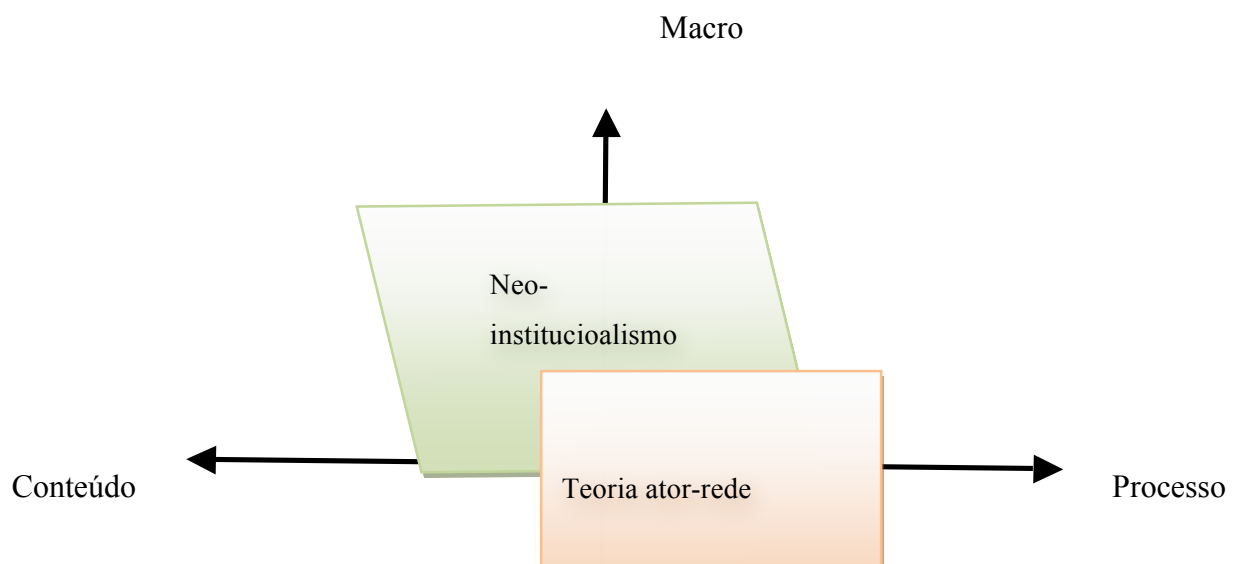
O segundo e importante constructo é o reconhecimento do potencial de atores-não humanos, já que o progresso científico está depositado em uma profusão de instrumentos e materiais. Reconhecem-se como atores, todas as coisas que têm algum impacto sobre as atividades que sustentam um fenômeno e podem ter uma influência sobre ele, equivalente aos atores humanos.

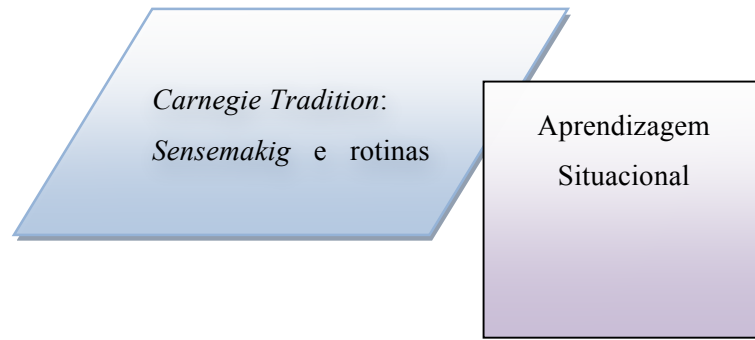
O terceiro e desestabilizador conceito é a natureza arbitrária do que é macro e micro. Se a ordem é seguir os atores, de todos os tipos, na rede de conexões em que ações, práticas e estratégias têm lugar, não é possível definir o que é estreito ou amplo, o que está acima ou o que está embaixo. Por si só, um ótimo exemplo de como integrar níveis de análise nos estudos da gestão. Estudos relacionados à inovação (DOUGHERTY, 1992), mostram como ela não é uma coisa em si, mas um processo de sobreposições de redes de atores humanos e não-humanos, cujos elementos estão continuamente sendo testados e reconfigurados (JOHNSON *et al.*, 2007)

Sob a perspectiva do processo estratégico, essas afirmações representam um avanço, tanto no sentido de considerar as estratégias como redes de interação que incluem atores humanos e não-humanos, como por admitir seu caráter precário e totalmente dependente da prática contínua.

#### 1.4.5 Mapa conceitual e teórico do campo da prática estratégica

Para relacionar estas teorias, apresenta-se um mapa conceitual (Fig.1) orientado por eixos, essenciais à abordagem baseada na prática (JOHNSON *et al.*, 2007). No eixo horizontal temos a dimensão micro, onde se deve considerar e observar detalhadamente as atividades realizadas por pessoas e seus impactos. No eixo vertical vemos a dimensão complementar, o macro, que focaliza amplos padrões, contextos e forças sociais. No eixo vertical, opõem-se o “como” ou a dimensão processual, onde se situam o *strategizing* e as mudanças estratégicas e o “porque”, ou conteúdos estratégicos.





Micro

**Figura 1. Quatro recursos teóricos para a pesquisa em Estratégia como Prática.**

**Fonte: baseado em Johnson *et al*, 2007, p.37.**

Uma importante verificação é que nenhuma teoria ou tradição teórica cobre todos os quartis, contingência implícita em uma abordagem multidisciplinar e plural. Segundo os autores (JOHNSON *et al.*, 2007) há ainda outras correntes teóricas como o simbólico interacionismo, a etnometodologia e mesmo a dramaturgia que poderiam figurar nesse quadro. Porém, estas escolhas intentaram contemplar pontos de partida distintos, que sustentam propostas instigantes para a pesquisa empírica.

O tema do “processo”, de natureza estratégica, está presente em um dos eixos e esta escolha enfatiza o lado direito da figura. Por outro lado, a opção de adotar o ponto de vista de estrategistas e executivos das empresas pesquisadas nos remete à parte inferior da figura, o nível micro. Sem dúvida, a proposta de investigação aqui apresentada poderia estar confortavelmente localizada no quartil inferior e da direita, porém um dos desafios da pesquisa nesse campo é construir pontes entre os quartis e compreender as interações entre esses níveis. Por esta razão, um dos objetivos específicos dessa investigação é relacionar esse percurso à estrutura da empresa, ao ambiente de negócios e aos resultados alcançados. Assim, podemos localizar o tema em questão, ocupando o lado do “processo” e do nível micro, mas também com ocupando uma fatia do nível macro.

Finalizando o capítulo sobre os referenciais teóricos de uma abordagem fundada na prática, localiza-se o processo estratégico, tema desse estudo. Primeiro em relação ao campo das pesquisas estratégicas e depois com aspectos das correntes teóricas apresentadas.



## **SEGUNDO CAPÍTULO - O processo estratégico no campo da prática e suas referencias teóricas.**

A opção pelo aprofundamento no processo estratégico resulta de uma visão do campo de pesquisas e estudos em estratégia. Assim, qualquer avanço para conceituar e pesquisar este tema deve ser fundamentado pela sua localização neste campo e um delineamento de vetores ou forças que o relacionam com a prática, as organizações em que se dá e com um contexto supra-organizacional e mais amplo.

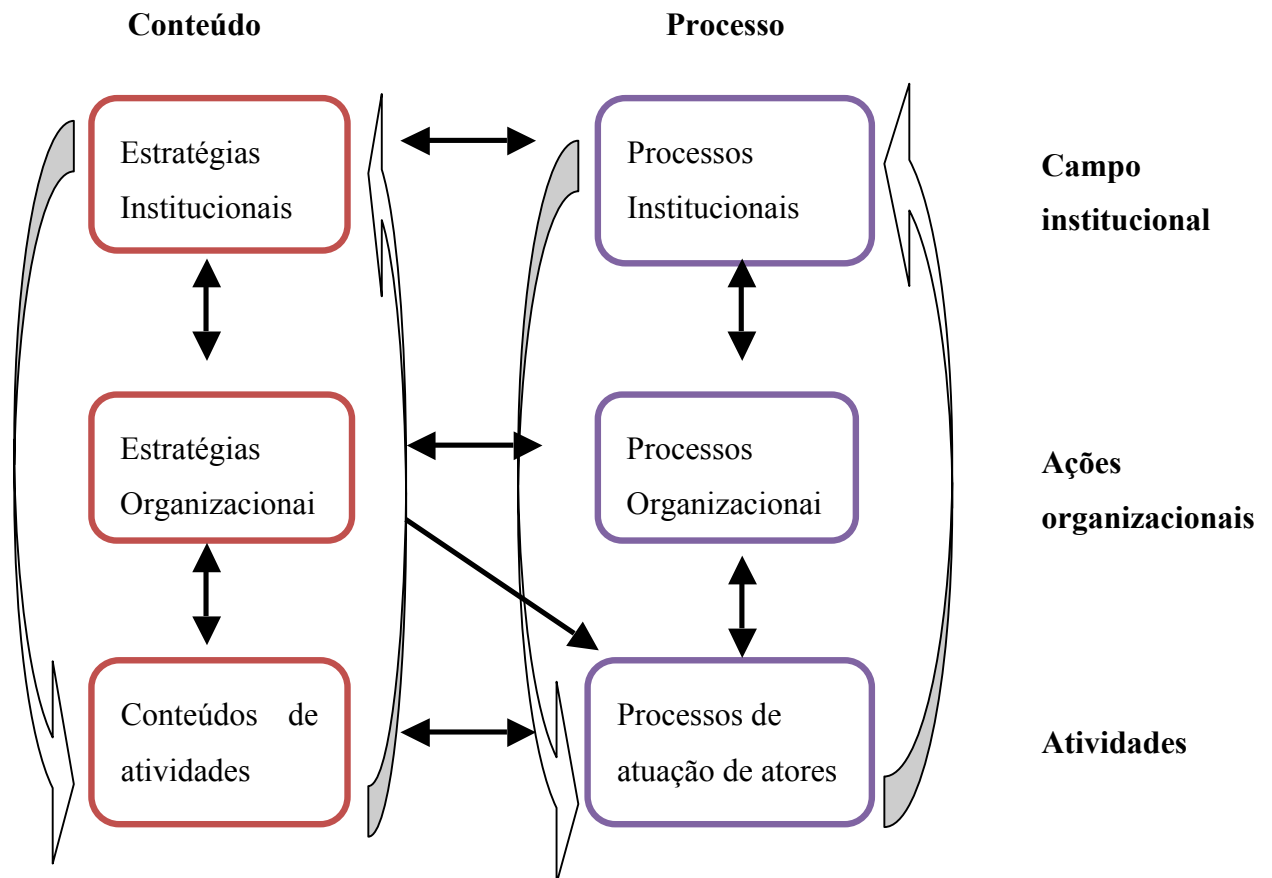
No item seguinte, numa perspectiva temática e tridimensional, busca-se levantar os temas mais abordados pela recentes produções acadêmicas, relacionadas à abordagem prática e formar um enquadramento que localize o conceito de processo estratégico, no campo estratégico. Dessa forma, intenciona-se reforçar as características de uma abordagem plural, mostrando como é possível utilizar-se de mais de um suporte teórico.

### **2.1 A localização do processo estratégico no campo de estudos em estratégia**

Posicionar os temas mais tradicionais de estudo nas áreas de estratégia e gestão na visão da Estratégia como Prática é uma tarefa necessária e desejável. Ao definir vínculos e construir pontes entre as linhas exploradas pelos pesquisadores, diminui-se o risco de perder-se nessa diversidade, comprometendo uma abordagem integrada.

Este intento vem se desenvolvendo em várias direções e para demonstrá-lo segue-se um breve levantamento da literatura recente, que não tem a pretensão esgotar o tema, mas relacionar essa produção a temáticas recorrentes em estratégia e gestão. Assim, alguns artigos ou teses se referem a processos (MAITLIS; LAWRENCE, 2003; OAKES *et al.*, 1998), outros a ferramentas (JARZABKOWSKI, 2004), outras ainda a pessoas (MANTERE, 2005), a diferentes interações que dão sentido à estratégia

(BALOGUN; JOHNSON, 2004) e discursos de estrategistas (SAMRA-FREDERICKS, 2003).



**Figura 2. Mapa de conteúdos e processos da gestão estratégica, adaptado de Johnson *et al.*, 2007, p.18.**

A partir de uma visão esquemática do campo da estratégia e suas relações (Figura 2), é possível entender melhor a abordagem prática e visualizar como o processo estratégico, o tema do presente estudo, pode ser localizado e explorado a partir daí (JOHNSON *et al.*, 2007).

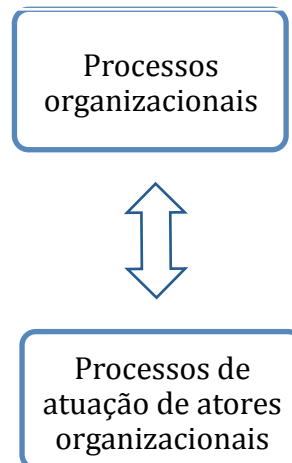
Verticalmente, os vetores relacionam micro e macro polaridades, tanto em relação a conteúdos como processos, nos três níveis horizontais: das atividades, das ações organizacionais e do campo institucional (figura 2).

No nível das ações organizacionais, pode-se conjugar ou discriminar conteúdos e processos estratégicos. É na interação entre essas duas dimensões e o nível acima, o institucional, onde estão localizados os trabalhos mais representativos da disciplina. O caminho tradicional é relacionar as decisões organizacionais à *performance* das firmas, um conteúdo estratégico ou mesmo a um resultado institucional (RUMELT, *et al.*, 1994).

O nível institucional, ou seja, campo institucional estratégico, refere-se à práticas de legitimação e às pessoas que estão engajadas nesse intento. Estratégias podem se tornar institucionalizadas e dominantes, como no caso da formação de conglomerados dos anos 60 ou a adoção tecnologias de inteligência do final dos 90.

Ao descermos ao nível mais baixo, vemos os aspectos que centralizam a abordagem prática, como atividades e atuação de atores organizacionais que influenciam e são influenciados pelos níveis acima. Refere-se às práticas e também quem as pratica e nesses termos desenvolve estratégias, como designado pelo termo *strategizing*, uma prática socialmente construída. A lente da prática exige posturas menos rígidas, pois as atividades perpassam todas as categorias, sejam conteúdos ou processos, níveis micro ou macro, abrindo uma variada e rica gama de possibilidades de pesquisa.

O primeiro e mais prolífico vetor gerador de pesquisas sobre a prática (fig. 3) é o que vincula as pessoas e suas atividades às estratégias organizacionais. Neste nível, situam-se os consultores, as pessoas que imaginam e realizam estratégias, os núcleos de gestão de mudanças, os *workshops* estratégicos e as reuniões onde desafios estratégicos são discutidos. Nela situamos a maior parte da investigação aqui realizada, pois o que interessa a esta investigação é a ação e a interação entre pessoas que constituem os processos organizacionais, como no casos de tomada de decisão, de condução de mudanças ou da manutenção de diretrizes organizacionais.

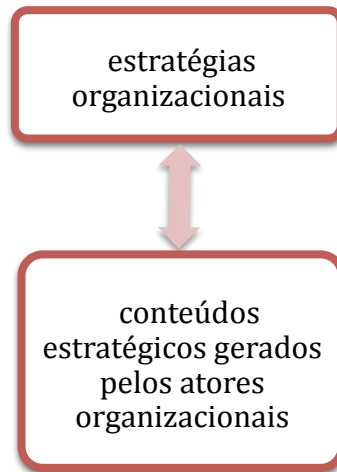


**Figura 3. Processos estratégicos, relação entre atores e ações organizacionais**

Este vetor concentra interesses nos sistemas e processos organizacionais onde pessoas agem, e por correspondência, como a atuação de pessoas afeta estes mesmos processos e sistemas, considerando sua influência nos resultados estratégicos.

Esta área inclui ainda relações informais entre pessoas e a resultante em termos de diferenciação de procedimentos padronizados ou sistematizados. O importante não é exatamente o nível de formalidade, mas como esses sistemas organizacionais são operados e como essa interação leva a variações e experimentações. Ou seja, pequenas mudanças, que afetam procedimentos e processos, alavancam sistemas mais formais a obterem melhores resultados que outras empresas ou criam entraves e conflitos que interferem na competitividade (DOUGHERTY *et al.*, 2004).

O segundo vetor concentra-se nos conteúdos estratégicos (fig. 4), ou seja, a relação entre atividades organizacionais e as estratégias das organizações. O tema central aqui é como atividades protagonizadas por pessoas sustentam estratégias organizacionais.



**Figura 4. Conteúdos estratégicos, a relação entre atores e estratégias organizacionais**

Nesse vetor (fig.4) localizam-se estudos relativos aos conteúdos e as pessoas que sustentam esses conteúdos estratégicos. Um assunto exemplar, que mostra as tensões aí presentes é a implementação de estratégias planejadas e a identificação de estratégias emergentes. Mintzberg e Waters (1985) comentam que as estratégias planejadas podem se tornar incompreensíveis, esvaziadas e por si só um grande problema para os gestores. Da mesma forma, que conteúdos emergentes podem permanecer ocultos até que uma crise os explicita. O que nos leva de volta ao processo estratégico, que retoma como iniciativas no campo estratégico devem ser estudadas em termos das atividades voltadas a quem vai atuar na prática.

Como explicitado na Figura 2, o processo estratégico localiza-se na relação entre atividades e quem as protagoniza em consonância com as estratégias organizacionais. Porém é impossível ignorar o nível mais alto, institucional ou supra-organizacional, onde prevalecem as práticas de legitimação, os discursos e os procedimentos nos quais as organizações se constituem. Além das normas próprias a cada setor ou fatores macro-econômicos, que as impactam.

Práticas institucionais provêm um código compartilhado de comportamento ou *scripts*, que definem como todos devem atuar. Ou melhor, fornecem regras e recursos

para o contingente humano envolvido nas atividades organizacionais. O desafio desse vetor é combinar uma visão próxima aos níveis micro da organização a um contexto mais amplo que dão forma e impactam as atividade.

## **2.2 Aspectos conceituais do processo estratégico, a partir das referências teóricas adotadas.**

Essa seqüência de atividades, conteúdos e atuações de todos os envolvidos nessa cadeia, que vai dos planos á pratica, da intenção à realidade, dos recursos aos resultados é o que está contemplado pelo conceito de processo estratégico.

O aspecto central a ser destacado é o seu caráter móvel, episódico e seqüencial aonde atividades e seus conteúdos vão afetando e sendo afetados sucessivamente por uma série progressiva de atividades e seus conteúdos. Essa abordagem, por natureza *in progress*, concentrou-se na década de 70 em políticas organizacionais (PETTIGREW, 1977), ou mesmo em forças ou tensões que levam a mudanças (NORMANN, 1977). Mais tarde, no início dos anos 90, Chakravarthy e Doz (1992), contribuíram desenvolveram o tema, do ponto de vista dos sistemas e processos da organização como um todo, porém sem deter-se sobre a prática aí implicada.

### **2.2.1 As atividades estratégicas e a aprendizagem**

Ao retomar a Figura 1, vemos que é no quartil que reúne a perspectiva micro e os aspectos processuais da estratégia, que se localiza a maior parte do enfoque proposto. Não é por acaso que a única abordagem teórica , dentre as citadas, que se enquadra somente nesse quartil é a aprendizagem situacional. Os aspectos processuais e, sem dúvida, cumulativos dessa seqüência são uma moldura propícia e importante ao aprendizado na prática, através de sucessivas avaliações e ajustes que aprimoram, aumentam ou diminuem o poder de agência dos envolvidos nas atividades. Oakes *et al.* (1998), num dos artigos considerados ilustrativos da abordagem SAP, mostram como a atividade de fazer um plano de negócios, num grupo de museus e aparelhos

culturais localizados em Alberta, no Canadá, teve um forte cunho pedagógico e modificou práticas e identidades dos envolvidos no processo.

Van der Heidjen (2009) foi um dos participantes do grupo de planejamento da Shell e responsável pelo planejamento por cenários. A partir da sua experiência, defende que o planejamento estratégico, uma das etapas do processo estratégico, é um dispositivo de aprendizagem. Uma postura que modifica bastante a sua posição de instrumento que tem o poder de controlar o futuro. Segundo a formulação denominada por Kolb e Rubin (1991) de *loop* de aprendizagem, planejar e atuar são oportunidades de aprender através da experiência, adequando-se aos impactos do meio ambiente (ARGYRIS, 1977). Van der Heidjen (2009) conclui que ações centradas no planejamento e no que ele chama de “conversa estratégica” tem o poder de articular atores organizacionais para atuar mais e melhor no presente.

Teóricos de outras áreas de estudo, também se debruçaram sobre o caráter formador das atividades sociais e profissionais e as oportunidades aprendizagem no exercício de atividades. As contribuições de Dubar (2005), um sociólogo que transita entre temas como a educação em ambientes de trabalho, a formação de identidades e as competências profissionais, tem uma abordagem bastante nítida de como se dá essa construção ao mesmo tempo profissional, pessoal e identitária. Brookfield (1986) informa que seria ingênuo imaginar que a aprendizagem de adultos ocorre apenas em cenários restritos às escolas ou formais. A aprendizagem de adultos, entendida como fenômeno e processo, pode ocorrer em qualquer cenário como no trabalho, em grupos comunitários ou dentro das famílias, A partir dessa afirmação, alinha uma série de condições para que isso aconteça, tais como escolha deliberada, implicação de experiências anteriores, mobilização de motivos e um propósito a ser desenvolvido.

### **2.2.2 As atividades estratégicas e a construção de sentido**

Por outro lado e não sem uma razão muito próxima ao que se quis colocar em relevo nos aspectos relativos à aprendizagem, outras abordagens também majoritariamente

localizadas no mesmo quartil são as herdeiras da *Carnegie Tradition*. É a ruptura com uma visão dominada por um paradigma funcional e econômico, que acredita numa racionalidade perfeita nas decisões de natureza estratégica, pautadas pela busca do lucro ou de vantagens econômicas. Este significativo avanço, aplicado aos estudos da gestão, permitiu que houvesse um interesse por quem protagoniza essas decisões ou suas conseqüentes ações na prática. Ao se considerarem todos os envolvidos como agentes e sujeitos das suas próprias ações, reforça-se a necessidade de fazer sentido (*sensegiving*) ou prover sentido (*sensemaking*), implícita nos processos estratégicos, por exigirem explicitação de intenções, esforços alinhados de projeção, planejamento e realização.

A importância de identificar, construir e gerir as rotinas organizacionais que articulam as práticas e seus protagonistas está inclusa na mesma categoria de argumentos que admite a condição de agentes e sujeitos, que aprendem e oferecem variações em função de demandas reais, que podem se tornar vantagens competitivas ou obstáculos á transformações das dinâmicas que geram inovações. Vygotski (1989) ao cunhar o conceito de zona de desenvolvimento proximal afirma que há uma zona em que a distância entre o que se consegue fazer sozinho e o que se consegue fazer em grupo ou em situações sociais é onde potencialmente se desenvolve a aprendizagem.

### **2.2.3 As atividades estratégicas e atores sociais**

A teoria ator-rede ao recomendar que se “siga o ator”, avaliza as escolhas metodológicas feitas nessa investigação, como satisfatórios para prover uma percepção de como se dá na prática o processo de delinear e concretizar estratégias. Ao realizar entrevistas, guiadas por um roteiro aberto, a recomendação de “seguir o estrategista” foi enfaticamente obedecida, gerando um material rico em relatos da prática e da experiência adquirida. Procedimentos dessa natureza não apresentam confirmações de escala ou hipóteses pré-construídas, pela natureza precária e profundamente prática de seu objeto de estudo. Porém fornecem testemunhos valiosos do que realmente acontece na pratica estratégica, em situações vividas.



Foi relevante também o reconhecimento de um aparato tecnológico ou documental, que apóia o processo estratégico, como um dos agentes desse processo. Esta relevância representa um avanço no sentido de reconhecer a importância das tecnologias digitais nas comunicações e seus artefatos, no provimento e utilização de um contexto virtual e na formação de uma rede de atores. Outro aspecto interessante desta proposição foi comprovar que as formas de documentar o próprio plano estratégico e outros registros, são grandemente influenciadas por tecnologias. E, nesse sentido, podem ser consideradas agentes do processo estratégico.

#### **2.2.4 O processo estratégico e o contexto institucional**

Ao analisar um contexto multifacetado de nove estrategistas em empresas que atuam em áreas diversas, busca-se uma visão centrada no processo estratégico e sua dinâmica. Pela sua diversidade, não se pode contar com um isomorfismo relevante ou ainda relações com o ambiente, que normalmente equalizam os negócios de um mesmo setor. A partir do tema escolhido, o que interessa a esta investigação é a visão do estrategista, o campo institucional criado pela empresa em que atua e a relação com ambiente contemporâneo, macroeconômico e geográfico que compartilham.

Ao correr o risco de uma escolha como essa, apóia-se numa visão das teorias institucionais marcada por uma evolução da perspectiva funcionalista, que já não confia que os atores envolvidos e seus interesses são unicamente movidos pela racionalidade, pela competitividade e lucratividade. Daí a importância em auscultar particularmente, seus percalços, desafios e soluções.

Nas últimas décadas e partindo de uma visão mais humanizada, proposições teóricas que buscavam interpretar a razão de ser e operar das instituições, mostraram o protagonismo e o poder de agencia dos integrantes da organização. A identificação e a valorização de conteúdos simbólicos de formam uma cultura organizacional, são

considerados atualmente recursos tão relevantes para o sucesso de uma estratégia, quanto o capital investido e uma leitura promissora das condições do ambiente.

Com o advento da teoria crítica, questiona-se a quem interessam os interesses da instituição e os valores em que se funda sua relação com o ambiente. A partir desse sensível avanço, observa-se que o conceito e a importância do campo institucional foi valorizado. Os interesses e resultados que permeiam a ação de sujeitos e atores organizacionais, podem expressar-se na amplitude de relações que se dá no ambiente de negócios, como também no cenário global. Porém e pelas mesmas razões, expressa-se inevitavelmente nas subjetividades explícitas na posição dentro das empresas, na busca por autoria, poder ou na ausência destes. Este enfoque multidimensional, provê as bases para afirmar que o resultado do processo estratégico é uma síntese de tudo isso.

Ao admitir a exarcebação das condições da modernidade, para alguns, a pós-modernidade, ou mesmo a contemporaneidade, vemos que uma estrutura empresarial que não é capaz de acompanhar as necessidades de seu tempo, pode ser considerada obsoleta, mesmo que muito organizada. A possibilidade de empresas com recursos não tão robustos possa surpreender o mercado já é uma realidade que perpassa toda a ideia de gestão e estratégia desenvolvida no presente século. Por esta razão, examinar a prática que leva empresas e estrategistas, das intenções aos resultados, pode ser um rico manancial de descobertas para definir o que é relevante no percurso e como esse processo impacta resultados estratégicos.

## **TERCEIRO CAPÍTULO - Os procedimentos da pesquisa e a busca de um modelo de análise**

### **3.1 A amostra, seu contexto e conteúdo**

Ao constituir uma amostra de conveniência de nove empresas de médio porte, sediadas na Grande São Paulo, o principal critério foi a diversidade de tamanhos, setores e natureza do negócio, de forma a abarcar diferentes processos estratégicos. Um procedimento como esse, exige que se invista na qualidade e profundidade dos dados a serem analisados. Por essa razão a entrevista de caráter aberto feita com os principais estrategistas de cada firma, mereceu cuidados especiais no sentido de preservar os testemunhos e conteúdos desses discursos.

O segundo critério foi a acessibilidade, que garantiu o contato com os estrategistas e o envolvimento destes com o projeto. Uma primeira sondagem com empresários com quem se mantinha um relacionamento direto, gerou alguns convites e indicações. Uma nova prospecção, após os primeiros agendamentos perfez a lista de dez empresas, que renderam, dentro do prazo previsto, as nove entrevistas efetivamente realizadas.

De acordo, com o contrato de confidencialidade firmado desde o primeiro contato, as características divulgadas de cada empresa foram as estritamente necessárias para caracterizá-las como empresas de médio porte ou de acordo com o setor de atividade, principais produtos, serviços e por tempo de existência. A amostra, como vista na Quadro 1, exhibe sua diversidade de áreas de atuação, número de colaboradores e anos de vida, tal como previsto nos procedimentos metodológicos.

<b>Código</b>	<b>Principais atividades</b>	<b>Setor em que atua</b>	<b>Filiais ou matrizes</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Tempo de atividade</b>
F1	Desenvolvimento, produção e comercialização de Produtos farmacêuticos	Farmacêutico	Escritório e Matriz em SP e fábrica em Embu	150 (na matriz)	52 anos
F2	Desenvolvimento, produção e comercialização de produtos para cabelo	Cosmético	Não possui filiais	280	75 anos
F3	Planejamento, produção e suporte de ambientes digitais	Comunicação Digital	Uma matriz e uma filial	62	5 anos
F4	Desenvolvimento, comercialização e distribuição de produtos de higiene e limpeza profissional.	Higiene e Limpeza Profissional	Não possui filiais	65	34 anos
F5	Lavanderia e tinturaria industrial	Têxtil	São parte de um grupo italiano	315	21 anos
F6	<i>Design, Arquitetura e Comunicação.</i>	<i>Branding e Design Estratégico</i>	Não possui filiais	20	30 anos
F7	Comercialização e importação de acessórios musicais	Instrumentos musicais	Não possui filiais	56	15 anos
F8	Consultoria em estratégia de marketing	Comunicação e Marketing	Escritórios em Buenos Aires, Barcelona e México	34	4 anos
F9	Comercialização e importação de máquinas para construção civil	Comércio atacadista de máquinas	Subsidiária de uma empresa italiana.	4	2 anos (no Brasil)

**Quadro 1. Caracterização e codificação das empresas componentes da amostra**

### 3.2 As entrevistas

Todas as entrevistas foram precedidas de um contato via e-mail (Quadro 2) e de um telefonema para posterior agendamento e explicitação do tema, a razão da entrevista e o tempo médio previsto (uma hora e meia). Além disso, foi aventado que esta poderia ser uma oportunidade interessante tanto para entrevistador como entrevistado, para melhor compreensão da prática estratégica. Estas entrevistas foram realizadas entre

fevereiro  
e março  
de 2011

<b>Código</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação</b>	<b>Cargo que ocupa na empresa</b>
E1	55	Administrador de Empresas	Diretor de Marketing
E2	52	Artes Plásticas	Diretor Industrial
E3	38	Jornalista	Diretor de Novos Negócios
E4	51	Engenheiro Metalurgista	Diretor Geral
E5	50	Químico Industrial	Diretor
E6	57	Bacharel em Letras Modernas	Sócio-Diretor
E7	58	Fotografo e musico	Sócio-Diretor
E8	42	Economista e sociólogo (MBA)	Sócio-Fundador
E9	59	Arquiteto	Sócio Administrador

**Quadro 2: Caracterização e codificação dos entrevistados**

Constituiu-se um protocolo de pesquisa (YIN, 2010), algo essencial para um estudo de casos múltiplos, segundo recomendações do autor (Apêndice 1). Este protocolo foi de grande valor no desenrolar do processo, marcando as modificações de procedimentos e as descobertas no tratamento dos dados, um dos maiores desafios deste etapa.

A hipótese inicial de que a realização das entrevistas proveria um aperfeiçoamento do roteiro e da capacidade da entrevistadora em conduzir a entrevista, foi efetivamente comprovada. Porém, o fator mais importante e que garantiu a veracidade e a clareza dos testemunhos, foi “seguir o ator” (LAW; CALLON, 1988). Tal procedimento, constituiu-se em uma breve explanação das motivações e conteúdos do presente estudo e a partir daí, qualquer comentário que esta introdução suscitasse no entrevistado era utilizada pela entrevistadora, para seguir o que estava sendo dito. Isto implica em respeitar o raciocínio e a narrativa dos estrategistas, conduzindo a conversa de forma a aprofundar e abarcar os temas explorados pelo roteiro. A saber, o processo e os conteúdos estratégicos; relatos dos impactos do ambiente; aspectos subjetivos do estrategista.

Conceitos insistentemente repetidos ou pontos a serem melhor explorados, produziam inflexões na conversa, levando a comentários valiosos. Muitas vezes, apenas uma devolutiva estruturada do que já havia sido afirmado era suficiente para a condução da entrevista, outras vezes era necessário estar atento a uma oportunidade de retomar os temas pesquisados de forma mais enfática. Apenas uma das entrevistas não foi realizada na empresa do entrevistado. Em todos os outros casos, as entrevistas resultaram em visitas às instalações, o que auxiliou grandemente a criar comparações entre os percursos estratégicos.

### **3.3 O tratamento dos dados**

A primeira etapa do tratamento dos dados, consistiu na transcrição das entrevistas, feita por uma profissional. A segunda e trabalhosa etapa implicou na edição destes textos, de forma a atenuar repetições e formas coloquiais de expressão, que tornam a

leitura difícil ou empanam o significado do discurso. No seu livro, escrito quando ainda não se contavam com as facilidades da escrita digital, Bardin (2009) nos ensina que a categorização e a codificação são as formas mais utilizadas para a análise do conteúdo de discursos. Seguindo esta recomendação, procedeu-se à classificação e codificação das transcrições.

Contando com o recurso de tabelas para a edição de textos, cada um dos textos revistos foi separado em pequenos blocos de assuntos, nomeados de forma a poderem ser mais tarde ser identificados e comparados. Esses blocos temáticos foram codificados segundo os principais temas das entrevistas: os conteúdos estratégicos; o processo estratégico; relatos dos impactos do ambiente; considerações sobre aspectos subjetivos do estrategista, como a sua formação, seus *insights*, situações que o mobilizaram e planos futuros.

Após esse mergulho no material transcrito, essas tabelas, transportadas para planilhas que reconheciam códigos alfanuméricos, deram origem a quatro diferentes textos, sobre cada um dos temas pesquisados. Surpreendentemente, todos os excertos revelaram uma notável coesão e sentido. A partir daí, o trabalho se concentrou nos nove textos sobre o processo estratégico. Antes imerso nas entrelinhas do discurso, a possibilidade de enxergar com maior nitidez esse processo, reconhecer pontos em comum e diferenças significativas foi o que ofereceu a visão de um modelo de análise.

Assim, o modelo aqui utilizado surgiu dessa experiência e dessas observações. Ou seja, de forma absolutamente comparativa e complementar à escuta destes praticantes e ao tratamento dos dados gerados, que possibilitaram discriminar conteúdos e criar um *corpus* que tratava especificamente de processo estratégico.

### **3.4 Em busca de um modelo de análise**

Maitlis e Lawrence (2003) relatam um processo parecido ao observar três diferentes orquestras britânicas, com o propósito de discernir padrões no processo coletivo de construção de sentido (*sensemaking*) em organizações complexas e relacioná-los à significados e ações. Apesar dessa pesquisa importar num longo tempo de observação e por volta de 120 entrevistas, podemos considerar que muitas escolhas foram próximas das aqui realizadas. Inclusive a classificação e codificação do material escrito, que redundou numa chave de 150 diferentes temas, condensados em nove grandes temáticas, afeitas à área de atuação dos entrevistados e aos objetivos da pesquisa. Dessa grade temática, surgiram 27 narrativas do processo em questão,

Apesar da complexidade da investigação de Maitlis e Lawrence (2003), da abundância do material e dos potentes objetivos que a conduziram, foi da observação vivida e da condensação de todas essas fontes textuais que emergiu seu modelo de análise. A pesquisadora identificou quatro padrões diferentes, todos eles perpassados pela relação entre lideranças, *stakeholders* e os integrantes das orquestras, de modo a formar sentidos socialmente construídos, os quais influenciaram grandemente os resultados alcançados pelos grupos musicais, no período observado.

Gioia e Chittipeddi (1991), são os autores de um outro estudo, incluído entre os sete estudos ilustrativos da nascente abordagem *Strategy as Practice* no livro de Johnson *et al* (2007). Nesse estudo, também encontram-se características em comum a estas escolhas metodológicas e seus desdobramentos. O tema é a atribuição/construção de sentido (*sensegiving e sensemaking*) num caso de mudança estratégica em uma grande universidade pública. Os autores baseiam-se na observação, entrevistas e consulta à anotações, para em seguida estruturar as quatro fases evolutivas do processo de mudança estratégica, em seu crucial estágio inicial. Segundo o artigo, esse modelo surge da interpretação das informações e dos eventos que marcaram o processo. Estas interpretações são associadas a cada encadeamento de eventos, através das palavras dos atores organizacionais.

E, por fim, há que citar o estudo de Samra-Fredericks (2003), também incluído na lista de artigos selecionados por Johnson *et al*, (2007). Nele investiga-se os atos de



fazer estratégia (*strategizing*), observando estrategistas em ação. Seus objetivos são compreender como isso acontece na ação e ainda criar um exemplo que demonstre que isso pode ser feito por uma análise focada e detalhista da observação de situações reais. Samra-Fredericks usa como evidência os extratos da fala dos estrategistas observados, afirmando que é através dela que a estratégia é negociada e esta também contém o que é relevante para a articulação e internalização destas mesmas estratégias.

Seguindo esta tradição, na qual incluem-se outros autores (OAKES *et al* , 1998; DOUGHERTY *et al*, 2004, MANTERE, 2005), pode-se dizer que foi a experiência vivida e o processo de tratamento de dados que apontou neste estudo, para um agrupamento dos nove processos estudados em três diferentes estágios.

Este agrupamento foi vislumbrado em fatores predominantemente relacionados à características dos discursos tais como formas de abordar os temas, repetição e equivalência de assuntos. Os significados atribuídos ao processo estratégico e a diferenciação destes mesmos significados e eventos é que caracterizaram as distinções entre os integrantes de cada grupo. Pode-se afirmar que este modelo de análise foi gerado a partir do primeiro objetivo específico deste estudo, ou seja, mapear o percurso de atividades estratégicas, quem participa delas e sua relação com as decisões tomadas dentro da empresa.

As inferências relacionadas ao setor que as empresas atuam, suas atividades e tempo de atuação não foram relevantes para as escolhas fundamentadoras deste agrupamento. Porém, o segundo objetivo específico, ou seja relacionar esse percurso à estrutura da empresa, ao ambiente de negócios e aos resultados alcançados rendeu um significativo material para a análise de dados de cada um dos grupos.

A palavra estágio, aqui utilizada para definir os agrupamentos de percursos estratégicos, segundo o dicionário Houaiss (2001), pode significar momento ou período específico de um processo e também as etapas sucessivas na realização de algo. Desde já, afirma-se que o primeiro significado é o empregado e mais adequado

para conceituar o que há em comum ou distinguir o momento em que se encontram os processos relatados.

Deve-se esclarecer a inexistência de intenção evolutiva, mesmo que ela possa existir nas firmas e que algumas tradições teóricas a tenham como premissa. Como afirmado aqui, uma perspectiva atual de estratégia reconhece que etapas definidas de planejamento e recursos bem dirigidos podem não ser suficientes para dar conta dos desafios dos tempos que vivemos (VOLBERDA, 2004). Ao mesmo tempo, a narrativa dos estrategistas é bastante rica para expor, prover ou ainda revelar o desejo de criar modelos e formas de atuar que provenham sentido para os integrantes e *stakeholders*, de forma a melhorar a adaptação e a capacidade de inovação nas suas empresas.

Ao utilizar um modelo de análise dessa natureza, o propósito é estabelecer comparações entre os percursos pesquisados, de forma a iluminar, complementar ou questionar conceitos aqui apresentados, como reza o terceiro objetivo específico desse estudo. Nesse sentido, a caracterização dos agrupamentos serviu-se de assuntos recorrentes na fala dos entrevistados de cada um desses estágios. As evidências utilizadas para justificar o agrupamento em estágios e suas características, foram retiradas dos próprios testemunhos dos estrategistas, conservados o máximo possível, tanto na sua riqueza coloquial, quanto no relato da experiência vivida.

A partir dessas considerações, resume-se na Quadro 3, os três grupos ou estágios de processos estratégicos (estruturado, em transformação e intuitivo) e os temas escolhidos para caracterizá-los.

	<b>Estágios</b>			
	<b>Estruturado</b>	<b>Em transformação</b>	<b>Intuitivo</b>	
Empresas	F1, F2, F4, F8	F3, F7, F9	F5, F6	
Entrevistados	E1, E2, E4, E8	E3, E7, E9	E5, E6	
<b>Dime</b>	<b>Aspectos essenciais</b>	Esforços e ganhos da estruturação	Aonde queremos chegar	O valor da intuição

	<b>Forças e limites</b>	A burocratização A participação	As demandas com as equipes como motor do processo. O ritmo da mudança	Os limites na ação
	<b>Experiências Inovadoras</b>	Estruturado e flexível O gestor de gestores	O papel da tecnologia	Inovação constante

**Quadro 3. Configuração de agrupamento de empresas e seus estrategistas, em relação aos assuntos abordados nas entrevistas.**

Como descrito, só foram utilizados os textos sobre processo estratégico, mesmo assim, a diversidade de assuntos exigiu uma eleição dos mais relevantes à esta categorização. Desta forma, para facilitar a análise de dados, foram definidas três dimensões-chave, que integram as referências teóricas escolhidas e os conteúdos encontrados. A primeira dimensão é constitutiva, ou seja, analisam-se aspectos essenciais cada estágio, que justificam esse agrupamento e demonstram características comuns. A segunda, mostra as forças e limites deste estágio, utilizando-se de uma abordagem dinâmica e apropriada à análise de um processo. A terceira e última, aponta aspectos inovadores identificados em um ou mais discursos, mostrando tendência ou direções a serem seguidas.

Nos próximo capítulo, procede-se à análise dos dados levantados no discurso dos estrategistas, caracterizando os três estágios do processo estratégico, segundo esquema conceitual apresentado na Quadro 3.

## **QUARTO CAPÍTULO – Análise dos estágios do processo estratégico**

### **4.1 Os processos estratégicos estruturados**

Ao identificar quatro dos processos estudados como estruturados, pode-se assumir apenas que estes são significativamente mais estruturados que os demais. Não desenvolveram-se observações para comprovar o que foi dito, utilizando-se como previsto nos procedimentos metodológicos, a narrativa de seus principais estrategistas como evidência.

Segundo uma visão baseado na prática, não há um ponto ótimo de estruturação, que assegure que determinado processo é estruturado. Pelo contrário, segundo os próprios entrevistados ainda há muito a fazer e, na prática, corre-se sérios riscos de burocratização das atividades ou mediocridade de resultados.

Os estrategistas, em grande parte responsáveis por esta estruturação, têm uma consciência bastante precisa do momento em que estão, os ganhos do processo e o que ainda há se conquistar. Estão agrupadas nesse estágio, uma empresa farmacêutica (F1), uma fábrica de produtos para cabelo (F2), uma comercializadora de marcas de produtos de limpeza (F4) e uma consultoria de estratégia de marketing (F8).

Seu tempo de atuação vai de 75 a quatro anos, demonstrando que esta não é uma variável importante para a estruturação do processo estratégico. Em função dos conteúdos das entrevistas, sabe-se que o planejamento estratégico é um evento marcante neste processo e por esta razão, este assunto faz parte dos aspectos essenciais. Mesmo assim, este evento está presente em quase todas as empresas do grupo há, em média, cinco anos. Este dado mostra que os esforços de planejamento, suas normas, quem participa deles e como influem em decisões e ações cotidianas são parte de uma situação recente nessas empresas. Por esta razão, alguns estrategistas têm uma memória nítida de como era antes e como está agora.

De forma geral, o planejamento estratégico anual, como constituí-lo, registrá-lo e transformá-lo em instrumentos da gestão e ações, concentra boa parte das atenções voltadas para os atos de planejar e é bem marcada no calendário e nas atividades da empresa. Porém, a visão de estratégia como uma prática, não o considera a parte capital desse processo. Essa assertiva está longe de diminuir-lhe a importância, porém igualmente se interessa por outros episódios de planejamento e construção de sentido, contínuos e internalizados na cultura organizacional, tais como avaliações e encontros periódicos. Importa-se significativamente com a articulação das práticas de planejar, disseminar e ajustar conteúdos estratégicos em relação à estruturas hierárquicas, poder de decisão, sistemas de gerenciamento e poder de agência dos principais envolvidos. E, sem dúvida, como todos esses encadeamentos são impactados pelas demandas do ambiente.

Nas seções seguintes, utilizamos excertos das entrevistas para ilustrar aspectos constitutivos desse estágio, as forças e os limites que movimentam essa estruturação e algumas experiências que apontam para caminhos inovadores ou decisivos para a evolução destes processos diante de desafios do setor ou ambiente de negócios.

#### **4.1.1 Esforços e ganhos da estruturação**

Os estrategistas entrevistados ( E1, E2, E4, E8), foram bastante enfáticos quanto aos esforços necessários para estruturar e manter processos de constituir e colocar em prática conteúdos estratégicos, sejam eles intencionados ou não. Na próxima seção, foca-se o planejamento estratégico, sua existência ou ausência e sua dinâmica.

##### **4.1.1.1 O planejamento estratégico**

Pela sua relevância, este foi um dos assuntos que constava no roteiro das entrevistas. O entrevistado E1, diretor de marketing de uma indústria farmacêutica, fala do início do planejamento estratégico

O planejamento começa sempre com uma discussão sobre a estratégia da empresa. Colocando as oportunidades. É muito legal pra esquentar, dar um rumo. Pra ficar todo mundo mais ou menos alinhado. (E1)

O entrevistado E2, diretor industrial de uma empresa que desenvolve e fabrica produtos para o cabelo, conta como se utilizam elementos de uma matriz SWOT no planejamento de sua empresa e o que observa no seu ambiente de negócios.

Os pontos fracos que a gente observa. Os pontos fortes dos concorrentes, para tentar imaginar o nosso cenário. A gente vê que tem coisas que se repetem. No decorrer dos anos são os mesmos concorrentes, com os mesmo pontos fortes, com os mesmos erros. (E2)

Já o entrevistado E4, diretor geral de uma empresa que comercializa marcas de materiais de limpeza sustentável, enfatiza aspectos de uma prática estruturada com método, nomenclatura própria e uma intensa participação dos diretores e gerentes, nesta fase inicial

Trata-se de uma prática, batizada com o pomposo nome de CRPE, Ciclo de Reuniões e Planejamento e Estratégico. No ambiente externo, resumimos o cenário macro econômico e o cenário do mercado. É uma parte que tem campo pra inovação, onde as pessoas jogam tendências, idéias, conversas de pra onde as coisas estão caminhando segundo aqueles temas. (E4)

O entrevistado E8, sócio fundador de uma consultoria de estratégia de marketing, lida com uma cultura adversa a esforços anuais em planejamento, possivelmente uma característica das empresas de comunicação ou que trabalham com projetos, diretamente em contato com seus clientes.

Para nós é impossível, fazer um *business plan* anual. Uma razão é o perfil dos sócios, somos mais de fazer do que parar para pensar aquilo que a gente quer. Outra é a incapacidade de lidar com *feed back*. Quando você junta o time para um *post mortem* e fala, podia ser melhor. As pessoas te devolvem, o cliente gostou. E isso em teoria resolve. (E8)

Por outro lado, o entrevistado E8 alude com muita segurança a um modelo planejado de atuação desde a criação da empresa. Este manifesto, como ele o chama, até o presente momento, tem provido direções a decisões de cunho estratégico.

Todo escritório é móvel, porque tem de ser dinâmico e mudar com a realidade e a estrutura dos projetos. Depois falamos, não podemos ter mais de 15 pessoas. Porque a gente não pode ter mais de 3, 4 projetos por vez. E times de 3, 4 pessoas por projeto. Terceiro ponto, as pessoas tem de trabalhar sempre em time. Vamos montar um coletivo do trabalho com 3, 4 pessoas. (E8)

A continuidade do planejamento estratégico ou outras formas de avaliação que expressem conteúdos estratégicos, pressupõem metas, orçamentos e indicadores que transitam internamente às organizações. Como isso se dá e suas diferentes escolhas, são indicativos de uma estruturação que envolvem pessoas, os compromissos assumidos e os registros destes episódios.

Os entrevistados E1 e E4 têm essa continuidade muito estruturada nas suas empresas. No primeiro caso, esse processo é centralizado num gerente de projetos, enquanto que no segundo, só sabemos que o grupo de diretores e gerentes é que realiza essa atividade anual. Aqui, como em outras situações, identifica-se o entrevistado ao final de cada trecho, para auxiliar a compreensão.

O André (nome fictício) conversa comigo, meu irmão e meu pai. Conversa com os gestores para pegar esses sentimentos de todos. Aí ele junta e começa a transformar tudo em dados. Gera um orçamento de cada área e as metas de cada setor. São as próprias metas da empresa. (E1)

Esse caldo vai para elaboração das diretrizes, usando o *balanced scorecard*. Depois a gente faz o mapa estratégico, define os objetivos do ano, os fatores críticos de sucesso. Revisa o painel e vê como vai traduzir essa estratégia em indicadores. Aí faz o orçamento e consolida o orçamento. Isso é um ciclo de CRPE. Essa é a nossa prática. (E4)

O entrevistado E2 demarca uma evolução no processo de planejamento da empresa :

Esse ano é a primeira vez que a gente está fazendo meta codificada. Nós tínhamos meta, mas elas não eram mensuradas. A gente não tinha ferramenta pra medir. Então esse ano, nós estamos fazendo uma meta com medições realmente. (E2)

Na empresa F8, cujo principal produto é formulação de estratégias focadas na área de marketing, os processos avaliativos ocupam esse espaço do momento anual de planejar, de construir sentidos e alinhamento interno.

Criamos um processo de avaliação, que se baseia em dados qualitativos e quantitativos. Os quantitativos são: faturamento da empresa, margem do crescimento do escritório onde você está e avaliação dos clientes. A parte qualitativa é: nossa avaliação, avaliação de projeto, se trouxe novos clientes, se criou novas metodologias. Assim as pessoas aqui estão muito empurradas pra fazer duas coisas. Uma é procurar projetos, outra é propor metodologias. Isso tem um valor na avaliação e vira bonificação.(E7)

#### **4.1.1.2 Outros episódios de natureza estratégica**

Segundo Schatzi (2001), a prática é inerente e internalizada a um campo organizacional, que lhe dá sentido, compartilhado por seus praticantes. Também, e ao mesmo tempo, é uma unidade de uma rede interconectada de práticas sociais. A partir deste ponto de vista e além do evento do planejamento estratégico, pode-se afirmar que o nexo ou a articulação entre outros episódios de planejamento e a gestão, também são igualmente importantes. Em todos os processos estratégicos relatados nesse grupo, é possível perceber como dão ritmo à prática estratégica e evidenciam a cultura organizacional de cada empresa.

Por outro lado, esta prática, no sentido de um sistema de atividades, pode ser considerada a um só tempo como recurso e controle. Ou melhor, informam e formam o fazer estratégico de quem está envolvido nelas, mas também tem o poder de enquadrar seus participantes dentro de uma lógica institucional e coletiva (WHITTINGTON, 2006). Nos dois excertos abaixo, os entrevistados E2 e E4, diretores de estruturas que são ou incluem uma unidade fabril, relatam episódios periódicos de caráter estratégico, que evidenciam essa dupla função.

É mensal no caso, das metas. Agora, no caso dos projetos é toda vez que fica vermelho. Acendeu uma luzinha vermelha, passou do prazo ou passou do custo, esse cara é chamado. Esse cara vai ter de explicar



pra nós três ( a diretoria) o que ele vai fazer para esse projeto ser recuperado. (E1)

Nessa reunião dos seis ( três diretores e três gerentes) , normalmente duas vezes por semana às sete da manhã. É terrível. É meio uma chamada oral mesmo. A gente passa isso pra tela, cada um apresenta a sua. O que fez e o que não fez. (E2)

O entrevistado E4, enfatiza o aspecto de troca de experiências, presente nas reuniões de caráter estratégico.

Normalmente eu coordeno essas reuniões ( mensais) e cada gestor apresenta seus resultados e defende, pede ajuda e todo mundo pode debater e dar palpite. Isso acontece, na segunda semana assim que a gente tem os dados consolidados . São dois sócios,os quatro gerentes, mais quatro supervisores. Umas dez pessoas.(E4)

Porém, o contraponto mais efetivo está presente no discurso do entrevistado E8, que trabalha com um enquadramento institucional muito mais flexível, pela própria natureza do seu negócio. A qualidade de ser “multidisciplinado” , segundo ele, vem de dinâmicas que não são tão facilmente identificáveis como as que estão impressas em estruturas mais hierarquizadas.

Não temos cargos, somos todos consultores. As pessoas ganham no dia a dia a capacidade de lidar com um projeto e com as outras pessoas que estão fazendo. A gente deixa todo mundo com a abertura de fazer. Isso dá um alívio muito grande, porque todo mundo faz tudo. Faz as fotocópias, manda um motoboy, escreve um documento. Tem de ser multidisciplinado, porque se criaram dinâmicas muito bem estruturadas, que não são muito visíveis, para quem é acostumado a empresas com grandes hierarquias. (E8)

#### **4.1.1.3 As conquistas estratégicas**

A consciência das principais conquistas obtidos na estruturação do processo estratégico está presente de forma diferente para cada estrategista. Os ganhos associados aos desafios da gestão, são perceptíveis e essenciais à sua manutenção.

Uma memória cumulativa das metas e resultados alcançados e a capacidade de aprendizagem com próprio processo são os ganhos apontados pelo entrevistado E2:

Nós somos conservadores no nosso planejamento estratégico. Nos últimos 5 anos, tudo o que a gente projetou, ultrapassou. Precisa estar cada vez mais bem planejado pra não tomar surpresas das faltas de coisas. Tem que saber em que momento você tem de frear. Você não pode crescer mais porque você não vai cumprir. A gente já tem passado por amostras do que vem pela frente. (E2)

O alinhamento estratégico foi uma das conquistas do entrevistado E1, que conta em um outro momento da entrevista que faz dez anos que acredita que deve haver uma área estratégica na empresa. Conseguiu no ano passado.

O problema é que não havia um pensamento estratégico no resto da empresa. Não havia alinhamento estratégico. De repente eu era surpreendido com um projeto de produto, gastado uma fortuna para uma área que a gente nem pensava em atuar. (E1)

Outra categoria de ganhos, relacionada à estruturação do processo é a qualidade do trabalho e o envolvimento das equipes. O entrevistado E8 fala da extrema flexibilidade implícita nos arranjos das equipes, ao associar diferentes talentos e coordená-los, de forma a alcançar o melhor desempenho em cada projeto.

Um mesmo projeto pode ser coordenado por um time o tempo todo ou um sócio só. Muitas vezes no mesmo projeto trabalham muitas equipes. Em momentos diferentes. Ou então um time escolhido puramente para aquele projeto. Problema? Acho maravilhoso. Nós temos 4 escritórios na América Latina toda com 40 pessoas, nos quatro. No momento, com crescimento 20, 25% ao ano. (E8)

Já o entrevistado E4, congratula-se com o fato dos esforços de planejamento, participação e gestão redundarem num envolvimento e produtividade das equipes que transparecem nos resultados.

Pra você ter uma idéia, na média, a gente dobrou em cinco anos e o número de funcionários é praticamente o mesmo. Agente tem muito

orgulho e muita alegria dessa transformação desses últimos anos, estamos na vanguarda desse processo. (E4)

#### **4.1.2 As forças e os limites da estruturação**

Como em toda dinâmica, os processos estratégicos relatados por seus estrategistas, estão **sujeitos** a forças que os impulsionam e fatores que os limitam. Estes aspectos podem ser percebidos em todos os relatos e certamente auxiliarão no sentido de caracterizar este agrupamento. Os assuntos escolhidos nesse estágio pela sua relevância e adequação são as questões relacionadas à participação (força) e a burocratização (limites).

##### **4.1.2.1 A participação de diferentes segmentos no processo estratégico**

Os relatos dos estrategistas são pródigos em relação a quem participa ou não dos episódios narrados. Em primeiro lugar, uma abordagem centrada nas atividades e quem as desempenha, interessa-se por pessoas e como se tornam agentes estratégicos, assim esta é uma questão constitutiva da estruturação. Em segundo lugar, essa pergunta esteve sempre presente no roteiro, em função do reconhecimento dessa rede que une todos os envolvidos em formular e colocar em ação os conteúdos estratégicos.

A leitura dos testemunhos demonstra que, à luz das características de cada organização e do setor em atuação, não há um ponto ótimo de participação. E que em toda política de participação, há uma expectativa do papel a ser desempenhado por cada segmento envolvido e o poder decisório atribuído a essa participação. Os excertos a seguir, mostram algumas experiências práticas e questionamentos relacionados ao assunto. O entrevistado E4 narra as conquistas deste último ano, quando conseguiram vencer algumas barreiras importantes de linguagem, ao criar uma dinâmica para disseminar estratégias anuais

Uma pratica tão importante quanto o planejamento é a disseminação das estratégias. É feita pra todos os funcionários, sem exceção. Desmembramos essas diretrizes em forma de oficinas. Todos são co-participantes na oficina de montar e entender essa relação de causa e efeito da estratégia. Pegamos casos da empresa, selecionamos qual traduz isso e o pessoal conseguiu chegar um passo além no sentido de fazer essa conexão entre estratégia e como a coisa acontece no dia a dia dele.( E4)

Por outro lado, os entrevistados E2 e E4 lidam com equipes do chamado chão de fábrica, o que define, na situação atual, limites de participação, por razões diversas.

Pro chão de fábrica não contamos as metas. Nesse primeiro ano, até pra nós é um desafio. Vamos fazer um trabalho de meta, vamos ver se estamos seguros, até pra você não ficar divulgando coisas sem consistência.(E2)

Lá na fábrica eu vejo muito isso. Um bom gestor de estoque é aquele que mantêm o estoque lá embaixo. Mas não é mais perigoso para gente faltar o produto? Você consegue vender, na hora em que vem o pedido não tem. Então são objetivos dele que não estão alinhados com a estratégia da empresa. (E1)

O entrevistado E8 emprega e opera com equipes de trabalhadores do conhecimento, uma realidade muita diversa das citações imediatamente anteriores. Relata sua experiência, questionando-se, mas mantendo a transparência como parte do processo.

A gente é muito transparente. Às vezes me pergunto se é bom ou ruim. A cada seis meses se não até mais, sentamos todo mundo e mostramos os resultados. E a proposta dos projetos também é aberta. O time vê e sabe os valores. Mostramos faturamento e a margem. A gente quer que as pessoas saibam quanto vai no nosso bolso no final do ano. Isso é importante, porque se cria uma dinâmica muito maior. (E8)

#### **4.1.2.2 A burocratização**

A prática de nossos estrategistas também aponta os limites da estruturação do processo estratégico. Nesse sentido, a experiência do entrevistado E4 foi exemplar, mas provavelmente se refere a algo que pode acontecer em todas as empresas.

A burocratização existe quando a agenda é cumprida sem paixão, sem aprofundamento, sem inovação. O risco de burocratizar é começar a dar certo e você repete, acha que é uma fórmula. Aí você tomba, porque não é assim. (E4)

Não é ter uma agenda, um método, isso não é burocracia. A abordagem mais abrangente é também mais superficial. O preço dessa abrangência é não gerar recursos humanos e liderança pra se apropriar de tantas coisas quanto achávamos que íamos nos apropriar. Foi um pouco de resgatar essências, menos coisas e mais profundas. Fizemos mudanças importantes para ser mais efetivos coisas que a gente gosta de fazer e é capaz de inovar, surpreender. Essa essencialidade foi o que prática estava pedindo. (E4)

Por outro lado, o entrevistado E8, cuja empresa tem a criação de estratégias como seu principal produto, conhece bem esse dilema e os perigos da estruturação, no que entrega para seus clientes.

Qual o modelo híbrido que nos permite ter algumas metodologias semi fechadas, deixando espaço para um atendimento *tailor made*? Isso é a chave da consultoria. Os clientes estão se cansando de modelo replicado. Para otimizar o negócio precisaria isso, mas por outro lado, você perde uma maneira de fazer que os clientes estão gostando muito. (E7)

### **4.1.3 Aspectos inovadores**

Há vários aspectos inovadores a serem observados no grupo Estruturado, principalmente ao descer-se às particularidades de cada empresa. O assunto escolhido foi citado em todos os casos, mesmo que de forma diferente, uma das razões da sua eleição. Outra razão foi o fato de que essa função torna-se um diferencial para a estruturação do processo estratégico, principalmente ao retomarmos seu caráter precário e dependente das pessoas que realizam o trabalho que os faz existir

#### **4.1.3.1 O gestor de gestores**

Um assunto recorrente a esses relatos foi a existência de um gestor do processo estratégico. Esse fato não causa surpresa neste estágio, pois aqui esses processos são assumidos pelas empresas como essenciais para sua prática. Ainda assim é um novo recurso, com diferenças e peculiaridades, mas efetivamente presente nos quatro relatos, podendo ser considerado uma experiência relacionada à estruturação. O entrevistado E1 refere-se à diferença entre dois gestores que desempenham essa função.

Nós temos dois gestores aqui. O gestor de metas fica acompanhando as metas. Ele faz as metas. Cada um tem sua meta, todas são monitoradas num *software*. Ficou vermelhinho, o cara tem de vir e explicar o que vai fazer. Nós temos também o gestor de projetos. Nós temos duas áreas, uma é gestão do dia a dia, outra de projetos. (E1)

O processo assumidamente estruturado, criado e coordenado pelo entrevistado E4 tem um gestor que assume essa função dentro de uma organização em matriz, onde gerentes exercem outras funções além do seu cargo. Nesse caso é onde foi utilizada a denominação de gestor de gestores, que dá nome a essa seção.

Tem um gestor que é o gestor dos gestores. A gente montou um processo que é o escritório de processos, chama *Management Office*. Essa pessoa é responsável por checar os indicadores, dar uma geral nos processos. Mas quem informa, quem traz é o próprio gestor. (E4)

O entrevistado E2 utiliza este recurso, mas relacionado a cada projeto. Na verdade, um dos integrantes do projeto exerce um papel de liderança, fazendo a conexão com a diretoria executiva.

Ele é o dono da meta. Ele fica carregando a turma, porque é o coordenador desse projeto e não deixa cair no esquecimento. Mas se você olhar qualquer meta, tem a semana, o que você está cumprindo e o que você vai fazer. A gente aceita que aqui tenha mais uma semana, mas o cara vai ter de vir explicar. (E2)

O entrevistado E8, mantém na sua equipe de estrategistas, um consultor que também é gestor de projetos. Isso acontece em todos os escritórios de F8, mostrando a importância desta função.

A gente tem uma pessoa aqui que maneja o time e a estrutura dos projetos. Cuida de que o projeto esteja no tempo, gerando margens certas, que as pessoas estão trabalhando sobre as coisas certas. É uma pessoa mais de processo mesmo. Também é consultora. Faz os seus projetos. Essa pessoa ganhou esse *job description*, porque ela começou a ter interesses por isso. Tem em todas as unidades.

## 4.2 Os processos estratégicos em transformação

Adotar a denominação “em transformação” foi um dos aspectos mais desafiadores deste grupo. Segundo a teoria ator-rede e os testemunhos dos estrategistas entrevistados, um processo está sempre *in progress*. Neste caso específico, um processo que engloba episódios demarcados por uma situação de exceção em relação aos padrões rotineiros e operacionais da organização e com o potencial de alterar uma trajetória estratégica (HENDRY; SEIDL, 2003). Ou seja, pelas suas próprias características é uma categoria onde essa qualidade fica ainda mais evidenciada.

Teóricos organizacionais como Pettigrew (1977) também afirmam que estratégia pode ser entendida como um fluxo de eventos, valores e ações inseridos em um contexto. Contexto, num sentido amplo, que inclui a cultura organizacional, o ambiente de atuação, a atividade, estrutura e tecnologia da empresa, os sistemas de liderança e a política interna da organização. E Volberda (2004), em sua revisão histórica, alude à teorias de síntese, entre elas a Escola das Configurações, na sua corrente que enfatiza uma perspectiva dinâmica (MINTZBERG, 1973, 1978) (MINTZBERG *et al*, 2000). Na interpretação de Volberda desta corrente, diferentes configurações possuem *momentum* (onde são alteradas) e inércia (quando tendem a ser mantidas). A maior parte das mudanças ocorre dentro de uma configuração e não entre elas. Ou seja, mudanças radicais ou relevantes ocorrerão apenas pela dimensão dos problemas a serem enfrentados e muito provavelmente há continuidade e evolução em direcionamentos, estruturas e metas.

Se a transformação é um estado comum a todos, o que caracteriza e reúne os processos integrantes deste grupo e os diferencia dos demais, constitui-se uma questão. Neste caso e mais uma vez, a resposta está no discurso dos estrategistas e na forma como narraram o processo estratégico. Os entrevistados E3, E7 e E9 afirmam em vários momentos que estão em mudança, contam como estão operando essas mudanças e, em diferentes intensidades, tem noções de onde querem chegar. A insatisfação com estruturas ou inadequação de rotinas, práticas e normas atuais (ou a sua falta), pontua seus discursos, permeados por visões de como deveria ser ou será. Assim integram esse estágio, as empresas F3 (planejamento, produção e suporte de ambientes digitais), F7 (comercialização e importação de acessórios musicais) e F9 (comercialização e importação de máquinas para construção civil).

Por esta razão, este estado de potencial transformação será o tema que revela os aspectos essenciais desse estágio. A dinâmica deste grupo está explicitada pela emergência das demandas geradas pelo relacionamento com as equipes (forças) e pelo ritmo ou velocidade das mudanças, que nem sempre acontecem dentro das expectativas ou são confortáveis para seus estrategistas (limites). Os aspectos inovadores, nesse caso, estão relacionados aos avanços ou exigências trazidas pelo uso de novas tecnologias. Esse tema não é exclusivo deste grupo e está presente em vários relatos, principalmente do grupo estruturado. Porém é aqui que estão relatadas mais enfaticamente as mudanças, os ganhos e os impactos causados por esses atores não-humanos (LATOUR, 2005)

#### **4.2.1 Onde estamos e onde queremos chegar**

O título contém um acento narrativo que pode abarcar o que os entrevistados expressam nas entrevistas. Essa conjuntura de intensa transformação se expressa de várias formas e por vários motivos. Ao comparar o tempo de atuação dessas empresas (F3, F7 e F9) vemos que, em média, são bem mais jovens que a média do grupo estruturado. Mas há uma variação sensível entre os 15 anos no mercado de F7 e os dois anos de Brasil da F9. Assim há indícios que o tempo no mercado pode ter algum



impacto sobre esse estágio, mas justamente pela próprio aspecto dinâmico do processo, não deve ser interpretado como relevante.

O entrevistado E7, diretor de uma empresa que importa e comercializa acessórios musicais, expressa esse momento de mudança, com um exemplo:

Nós estamos mudando tudo, a estrutura comercial, de marketing. Eu tive que mandar embora, depois de dez anos, dois gerentes comerciais, pessoas que criavam problemas que não faziam mais sentido ( E7).

Esta situação mostra práticas e integrantes da equipe destoam de um direcionamento a ser conquistado, apesar das perdas a serem contabilizadas nesse percurso.

O rapaz que acabamos de mandar embora, está no ramo há 40 anos. Tinha um relacionamento com cliente que você não pega da noite para o dia. Você aprende muitas coisas e sabe que aquilo não funciona mais. As pessoas têm de estar disponíveis a mostrar, passar conhecimento. Se todo mundo está nisso, acho que fica mais fácil. (E7)

Outro trecho do discurso do entrevistado E7, lembra o principal evento de planejamento anual, o orçamento e como era suficiente para instrumentalizar as ações durante o ano, uma situação que não dá mais conta do momento atual.

O planejamento estava sempre ligado a uma meta de vendas anual. Nos últimos cinco anos, invalidou ou envelheceu muito rapidamente a estrutura anterior [...] Tivemos problemas nos primeiros cinco anos, os problemas dos dez anos e agora nós temos os problemas de quinze anos. São vícios de uma empresa pequena, o nosso desafio hoje é se tornar uma empresa sem esses ranços. (E7)

O entrevistado E3 é diretor de novos negócios de uma empresa que desenvolve ambientes comunicação digital. Formula, com clareza, como o ritmo de crescimento acelerado da empresa e do setor, definem prioridades.

A gente não tem um planejamento estruturado, que trace essa rota para o futuro. Já me esforcei pra fazer esse documento. Aí começavam a entrar trabalhos e seis meses depois ia revisar, não se encaixava mais. Porque acho que as coisas acabam mudando de maneira bastante dinâmicas. A gente vai elegendo algumas prioridades e tentando focar nelas. E conforme

o tempo passa, olhamos o cenário e vemos onde está precisando trabalhar mais. (E3)

O entrevistado E9, dirige uma empresa brasileira, de capital italiano que importa e comercializa máquinas fabricadas na Itália. Uma empresa muito jovem, que acusa as dificuldades do crescimento diante do momento de demanda aquecida o mercado.

O faturamento quadruplicou esse ano. Esse ano de 2011 vai ser quatro vezes maior do que 2010. A Itália vê de uma forma bipolar. Sabem que se não fosse o Brasil, já teriam fechado a empresa na Itália. Por outro lado eles são extremamente rigorosos com os gastos. É sofrido convencê-los a investir no Brasil. Nós fazendo das tripas coração e o cara vem falando em diminuir gente! (E9)

#### **4.2.1.1 Um processo centrado no momento**

Processos acelerados de crescimento, impactos do ambiente global e a necessidade de entregar o que foi prometido, mobilizam esforços centrados no momento presente ou em problemas específicos. O entrevistado E3, relata eventos periódicos que podem conter conteúdos estratégicos.

Toda 3ª feira tem uma reunião que a gente chama de reunião da chapa. Que é onde a gente analisa tudo o que está quente na casa. E aí os gestores todos sentam e a gente faz uma reunião semanal para troca de informações e tudo o mais. (E3)

Em um outro momento deste relato, o entrevistado E3 descreve uma outra instância de resolução de problemas.

A gente tem um processo de clínica aqui. Quando descobre um problema que não é culpa de ninguém, vai para clínica. Na clínica, os sócios e os gestores vão analisar aquele problema e entender se é da pessoa ou do processo. São muitos problemas, de diversos tipos e você não resolve definitivamente. Passa um tempão e ele volta. Vamos resolver no processo ou com a pessoa. (E3)

O entrevistado E7 reforça como uma estrutura funcional voltada para comercialização, levou a um bem sucedido processo de crescimento.

A gente foi levado. Um planejamento mais apurado, começou do ano passado pra cá. A gente falava, o faturamento tem que ser tanto e vamos atrás. Era basicamente as vendas. Não tinha tempo pra planejar. (E8)

Diante de questionamentos sobre a participação nas decisões estratégicas, descreve a coesão de uma estrutura de direção familiar e como as competências se organizaram durante esse processo.

Eu, a Marina (esposa) e a Tânia, minha sobrinha. Cláudia (filha) (nomes fictícios) também de alguma forma... Eu trabalho com um pouco de estratégia. No comercial, faço contato com fornecedor. Vejo determinadas marcas, se valem a pena, pelo conhecimento do produto e do mercado. Tenho esse feeling. A Marina faz a relação internacional, mexe mais com importação, a parte burocrática e de ERP. A Tânia é totalmente expedição e crédito. A parte de liberação financeira. (E7)

No caso do entrevistado E9, decisões estruturais estão em curso para assegurar a continuidade do projeto e as formas de fazê-lo, desenham-se no percurso.

Fiz exigências, dizendo ou vocês fazem isso ou então não vou ficar aqui, nem uma semana. No último dia, ele cedeu. Começou a entender coisas que eu tinha explicado [...] Daqui a duas semanas vamos estar num espaço melhor, que a gente consegue respirar. Vamos contratar um contador, uma assessoria de imprensa, porque eu que estava fazendo tudo. Então eu consegui esse espaço. (E9)

#### **4.2.2 As forças e os limites da transformação**

Nesse estágio, observamos as forças que levam à intensas transformações, tais como as relações com as equipes, estão indelévelmente relacionadas aos limites percebidos pelos estrategistas. O tempo da mudança e de inclusão de mais participantes no processo estratégico inclui novas variáveis no processo, exige posicionamentos, explicitações e a tolerância com ritmos e demandas mais distantes dos aspectos volitivos da estratégia.

##### **4.2.2.1 A relação com as equipes como motor do processo**

Os relatos dos estrategistas E3 e E7 evidenciam como a relação com gerentes e integrantes das equipes de trabalho é uma das forças motrizes para estruturar processos que atraiam, incluam, retenham e principalmente apontem diretrizes estratégicas da empresa para todos os colaboradores. No caso deste estudo, embasado em uma visão voltada para as atividades estratégicas e quem as realiza, esse tema explicita e confirma a atualidade dessa abordagem.

O entrevistado E3 relata o esforço de sistematizar conteúdos estratégicos, para atrelá-los a formas de remuneração, que os contenham.

Estou fazendo um trabalho de planejamento estratégico, de definir e expressar isso para os gestores. Dirigi umas rodadas de discussão com os sócios, agora estou descendo com os gestores, vendo o que acham e se não está faltando nada. A gente já fez, mas precisa atualizar. Ali você tem os processos e as responsabilidades das áreas para serem discutidos com cada gestor, porque vou atrelar a remuneração variável aos processos da área. (E3)

Narra também o que alavanca uma mudança desta natureza e como esta transformação exige definições de conteúdos estratégicos e processuais.

Até o ano passado, não tinha muito *turn over*. Não estava legal e chamamos uma pessoa que está estruturando e entrando com as políticas de RH, fazendo distribuição de participação. E estou entregando um plano de carreira com um bom planejamento. Posso dizer que não há esse plano macro estruturado, mas entregas bastante consistentes que contribuem para o crescimento da empresa. (E3)

O entrevistado E7, fala de uma conjuntura similar e como ela modifica o processo de contratação e remuneração existente, exigindo que se criem significados para os envolvidos.

Eu tenho de pensar lá pra frente para não ter de resolver um problema daqui 10 anos. Tenho de criar uma estratégia de contratação, onde o cara tenha uma carreira, uma continuidade. (E7)

[...] temos que criar uma situação para essas pessoas. Ele vai ser pago por mérito? Ele vai ser pago por comissão? (E7)

Esse mês, estou justamente tratando uma estratégia de bônus para toda empresa, por departamento. Você vai remunerar, mas está pedindo uma participação concreta. Um bônus de 70% em cima da responsabilidade da venda e 30% que é a responsabilidade do departamento, para aquilo funcionar. O bônus principal é de quem cuida disso, que é a parte comercial, mas também entra marketing, financeiro. As pessoas vão ser participadas do que é o nosso foco. (E7)

A idéia é que ele vista a camisa porque tem segurança dentro da empresa. Eu preciso de *office boy*, não preciso de *office boy* sênior. Numa empresa de 50 funcionários é muito difícil ter um plano de carreira. (E7)

E3, diretor e sócio de uma empresa de comunicação digital, lida com uma categoria de trabalhadores bastante disputada.

São passagens muito duras, porque quando você tem uma equipe muito bem azeitada, entregando bem o trabalho, as coisas vão bem. Mas às vezes alguém sai, leva o conhecimento. A coisa está muito nas pessoas. Você tem de tirar um pouco disso das pessoas e deixar isso mais como um processo institucional e menos personalizado. (E3)

E conta como isso definiu mudanças na estrutura e no processo de circulação de informações e conteúdos estratégicos, aplicado a uma prática de trabalho por projetos.

A empresa trabalhava com um universo amplo e profissionais que transitavam nas várias áreas desse universo. Quando a empresa foi crescendo esse universo passou a ser dividido em algumas fatias e alguns especialistas começaram a tomar conta das fatias e entrando pessoas cada vez mais especializadas. Um programador faz e já passa pra frente, não testa. Isso é um problema, incorporar o teste, a qualidade do trabalho no dia a dia.

Em outro momento da conversa, o entrevistado E3 precisa a relação entre as pessoas e produtividade e a qualidade dos projetos. No excerto que se segue, formula uma política mais abrangente que combina remuneração atrelada a conteúdos estratégicos com a possibilidades de prover e constituir sentidos para os integrantes das equipes.

Como eu estou precisando melhorar a forma como os projetos giram e eu preciso melhorar a qualidade e a produtividade. Então tenho que mexer nas pessoas. Elas, as pessoas precisam entender que precisam trabalhar de um jeito mais bacana. (E3)

Nosso plano é atuar em duas frentes: a remuneração variável e deixando bem claro, qual o papel, quais são as responsabilidades, o que a gente espera de cada área e de cada pessoa. ....Com um contrato de remuneração variável, se eu fizer isso, vou ganhar aquilo. Outra frente é fazer algumas ações internas de comunicação face a face, endomarketing, que é de trazer alguns valores e perpetuar esses valores na empresa.(E3)

#### **4.2.2.2 O ritmo da mudança**

A variável tempo é um dos fatores críticos da mudança. Clegg et al. (2004), ao enumerar as sete falácias da gestão estratégica, se refere às disparidades entre as fantasias gerenciais e as competências organizacionais; a disparidade entre planejamento e implementação e a disparidade entre uma mente planejadora (o estrategista) e um corpo planejado (organização). Para ficar só nessas três, pode-se observar que uma das dimensões envolvidas em criar esses *gaps* é a distância entre o tempo imaginado e o tempo realmente utilizado entre as intenções e sua concretização.

Assim, ao selecionar os assuntos que impõem limites ou mesmo apuram a dinâmica da transformação, vê-se que o tempo desse processo é um fator-chave para que atividades, seus protagonistas e sentidos para os quais contribuem, encontrem seu lugar na prática dessas empresas e cumpram os objetivos para os quais foram pensadas. Esse andamento, principalmente pelo seu aspecto coletivo, inclui variáveis que nem sempre podem ser controladas pelos estrategistas, premidos pelas condições do ambiente ou por suas próprias visões de futuro.

Por outro lado, ao admitir-se o processo estratégico como uma oportunidade de aprendizagem organizacional, quase tudo o que acontece nesse tempo de intensa transformação, pode ser considerado útil para uma aliança efetiva entre o que se faz, a percepção do que essas ações geram no estrategista e equipes e, por fim, os pensamentos, idéias e reflexões que surgem daí, modificando a prática e seus praticantes. Imprimir velocidade a este *loop*, segundo Van der Heidjen (2009), exige conversa estratégica e delegação, no sentido de localizar o poder de agir mais perto do

ponto de experiência e percepção. Estruturas enxutas e integrantes motivados são uma combinação altamente adaptável em casos de mudanças estruturais e de ambiente em transformação. Mas podem perder em economia de escala, para estruturas departamentalizadas e com menor poder de decisão e envolvimento.

Temos aqui um típico dilema de gestão, feito das nuances e medidas para equilibrar economias de escala, adaptabilidade e resultados, uma disposição eminentemente estratégica. Essa dinâmica requer atenção constante e não há uma resposta exata. É sobre esse tema que nos fala o entrevistado E3.

Isso é um dilema da empresa. Inicialmente tinha equipes multidisciplinares se envolvendo no projeto. Hoje virou uma estrutura quase fabril, com divisões de áreas. Tem passagem da informações e às vezes, pessoas fazendo trabalhos muito especializados. É melhor o cara da interface, lá na outra casa, não saber disso porque vai tomar o tempo dele com algo que não precisa. Umas informações vão para algumas áreas, outras ficam no nível de gestão. (E3)

O entrevistado E7 sintetiza com propriedade, como se sente em relação aos tempos da mudança.

Na verdade, esse processo começou no final do ano passado. O problema é que as coisas são muito lentas. Mandar um cara embora é um parto. Você planeja fazer uma mudança dentro do estoque, é lento. Tudo isso é demorado. Estou prevendo que até o final de 2011 é possível. Assim, começar redondo em 2012. (E7)

Por outro lado, o entrevistado E9, narra o desafio de se fazer entender por sócios que estão vivendo em tempos diferentes do intenso processo de crescimento da empresa.

Tem dois problemas básicos. Um: eles nunca entenderam e eu tenho minhas dúvidas se eles algum dia vão entender, a velocidade das coisas no Brasil. Dois: eles não conseguem entender a complexidade das coisas aqui.

Van der Heidjen (2009) admite que “ O tempo que um indivíduo leva para refletir sobre as informações que entram, estabelece um limite aqui” ( p. 73), caracterizando claramente onde o ritmo de mudanças e a capacidade de aprendizagem dos envolvidos é afetada pelo fator tempo. Assim elevar a velocidade da mudança, pode significar também em diminuir o numero de indivíduos nela diretamente ou implicá-

los em uma maior delegação, assumindo, quando necessário, uma coordenação de estratégias.

O papel do estrategista como coordenador e não só como o único gerador de direções, pressupõe políticas organizacionais efetivas, esforços de negociação, compromissos e registros, como mostraram alguns depoimentos do grupo estruturado. O entrevistado E7, mais uma vez, fala de como isso poderia se dar numa realidade ainda futura, admitindo sua condição de aprendiz.

Na verdade nós somos aprendizes nisso ainda [...] Nós precisamos gerar ferramentas de trabalho, instâncias de trabalho. Você tem que aprender a ter uma disciplina quase que tibetana. A gente sempre fala das reuniões. Reunião se é quinta-feira, é quinta-feira. O resto, transfere-se. (E7)

Vai ter uma reunião que sou eu, a Cláudia, a minha sócia e a Marina. Uma gerência com os gerentes. Não dá pra viver sem Em todas as reuniões, vamos fazer tipo de uma ata. Vamos até gravar isso. Elas tem de ser acompanhada de um *follow-up*. Hoje fizemos isso, quais são as tarefas relacionadas? Na próxima reunião, você começa daí; isso não tinha antes. (E7)

Outro aspecto reconhecidamente lento e relacionado à prática é a criação ou reconhecimento das competência organizacionais e individuais. Em processos de crescimento rápido, declínio acelerado ou de embates do ambiente ou setor de atividade, os planejamentos ou as expectativas da organização, às vezes contém as promessas de um futuro perfeito às custas de presentes imperfeitos (CLEGG *et al.*, 2004). A realidade atual deve ser superada o mais rapidamente possível, a despeito do tempo necessário para compreendê-la, à formação de pessoas, à construção de sentidos e de uma cultura interna mais adequada e resistente aos desafios do ambiente de negócios.

O entrevistado E3, envolvido em um processo de expansão tanto da empresa, como do setor, narra as dificuldade de manter ou criar competências importantes para a qualidade do trabalho e toda a organização.

A gente tinha isso quando a empresa era pequena. Ela cresceu, se departamentalizou, as pessoas se viram em partes do trabalho, o comprometimento diminuiu. Virou mais repartição. (E3)



Para um estagiário que entra é difícil entender o conceito corporativo e colaborativo que a gente faz. Quando a empresa era menor, selecionava pessoas que tinham um universo maior. Hoje você busca o cara que sabe fazer aquilo e ele não vem com um pensamento crítico. É uma das principais coisas que a gente vem batendo. A pessoa pouco crítica com relação a ela mesma ou com as entregas, acaba passando coisas. (E3)

### **4.2.3 O papel dos recursos tecnológicos, como fonte de inovações.**

Mais uma vez há que se afirmar que este tema está presente em boa parte das nove entrevistas, reconhecendo o valor de atores não-humanos no desenvolvimento de estratégias. A lista é longa, a começar da própria web, as planilhas eletrônicas, os populares pacotes de softwares utilizados para edição de textos e apresentações, os bancos de dados, os ERPs, os ambientes digitais colaborativos, as luzinhas que acendem quando um projeto não se mantém segundo suas metas e muitos outros.

A imensa variedade de tecnologias digitais relacionadas à comunicação, tratamento, articulação e arquivamento de dados mudou para sempre a capacidade humana de gravar, memorizar, estruturar, mostrar e compartilhar pensamentos e ações. No campo da estratégia, seu impacto é extenso e muitas imprevisível. Aí, estamos no terreno dos futuros e temos uma infinidade de novos recursos para criar e confirmar previsões, estruturar e controlar um número quase infinito de informações. O grande desafio é, novamente, criar significados e sentidos para operá-los. Os entrevistados E3 e E7 demonstram especial interesse por este tema e narram como estes recursos modificam sua prática e colaboram com seu papel de estrategistas.

O entrevistado E3, conta que *softwares* provêm as condições para fazer frente às transformações ensejadas e ao mesmo tempo são parte do que as move.

...é muito prazeroso quando você começa a fazer uma coisa e ver resultados. O ano passado eu comecei a fazer um planejamento em um *software* de *business intelligence*, que são ferramentas de decisão. A hora em que você põe aquilo na tela, você fica ansioso para outros tipos de desafio. (E7)

Esse ano, o advento do ERP exige fazer calendários de reuniões. Essa semana estamos trabalhando em um calendário de reuniões para os departamentos, as gerências. (E7)

O entrevistado E3, trabalha exatamente com tecnologias e comunicação digital e tem consciência de como esses atores não-humanos contribuem, para a visão do que acontece a cada momento na empresa e de como são importantes para operar informações sobre todos os projetos em andamento. Uma ferramenta que acaba por ser o próprio ambiente de planejamento e operação.

Eu joguei toda essa gestão do dia a dia num software *open source* [...] Isso ajudou muito na nossa organização interna porque o conhecimento que antes ficava no e-mail, na caixa postal, nos arquivos espalhados nos HDs e nos computadores da empresa, agora passam a morar em um único lugar, que passa a ser estruturado e lógico. Todos os projetos estão lá. (E3)

Consigo ter uma visão por projeto, por atividade dentro do projeto, por área, por recurso, por cliente. Eu diria que apesar da gente ter melhorado, ainda é esse o foco da nossa atenção, do nosso planejamento hoje. Esse é o foco principal. Melhorar esse processo porque aí eu posso ser mais produtivo e ter mais qualidade. (E3)

Outros softwares, são recursos para o desenvolvimento de estratégias, por aproximar informações do pensamento humano.

Uso *Mind Map* para planejar. É uma forma de você estruturar o planejamento e fazer o controle da casa. Vejo todos os *jobs* em tempo real, alimentado por várias pessoas, cada um contribuindo da sua mesa. Se eu tivesse de fechar um relatório semanal de 40 páginas, para cada um entender o que está rolando...Então você abre uma coisa visual e já vem assim.

### **4.3 Os processos estratégicos intuitivos**

A tradição estratégica, amparada por uma visão cartesiana, induzia a separar a percepção do problema, do problema percebido, justamente para que o estrategista pudesse distanciar-se e fornecer ordem ao que estava em jogo, através de lógica, leis gerais e métodos científicos modernos.

Num trânsito operado principalmente pelos pensadores organizacionais, evolui-se para uma visão da estratégia como um processo e buscou-se uma unificação ou melhor, um encontro, entre a estratégia, a organização e o indivíduo. Essa unificação

também questionou a idéia de que haveria uma separação real entre um longo período de pensamento - a formulação de estratégias -seguido por um período de ação - a implementação de estratégias. ( WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Pensar e agir estrategicamente, como uma chave que combina essas duas dimensões, passa a ser referido como “ fazer estratégia” , uma expressão muito usada pelos autores da abordagem SAP. Essa interação não precisa ser nem continua, nem linear, mas constitui-se como uma oscilação, um termo mais preciso para definir como os estrategistas agem e como a estratégia emerge.

Wilson e Jarzabkowski ( 2004), embasados por Cummings e Wilson ( 2003), vão além. Afirmam que o processo de fazer estratégia pode ser captado em sua forma mais básica como um combinação entre ação (animação) e direção (orientação) e desenvolvem esse conceito, através de três dimensões do poder de agência dos estrategistas.

Assim, esse fazer pode ser reiterativo, uma reunião de intentos, consciência prática, memória processual e reflexiva para selecionar o movimento apropriado ao momento. Geralmente no sentido de implementar e manter práticas em andamento, usando padrões existentes para explorar recursos e posições existentes.

Já a dimensão projetiva, envolve imaginar futuros, ou seja, onde o estrategista age como um visionário. Esse aspecto é bastante reforçado e relacionado ao empreendedorismo, onde tem lugar movimentos audaciosos e aproveitamento de oportunidades, inspirando toda uma escola em estratégia ( MINTZBERG *et al*, 2000). Essa importante qualidade de liderança, de ver o futuro da empresa, pode ou não estar relacionada a um conjunto estruturado de metas ou planos compartilhados.

A terceira dimensão de pensar e agir estrategicamente é eminentemente prática, mas também avaliativa. Ou seja, a dimensão onde se constrói um saber. Envolve atores estratégicos que reflitam, capazes de entender suas ações em função de contextos passados e aspirações futuras e que façam uma mediação entre essas duas coisas, de forma a poder transformar ou desafiar as práticas existentes. Essa dimensão se firma

na capacidade e conhecimento do estrategista em negociar, fazer tréguas, acordos e investir em engajamento e comprometimento.

Como aspectos dimensionais que são, esses estados não caracterizam condições e podem estar ou não presentes, de forma enfatizada ou combinada, em qualquer fazer estratégico. Assim, de posse dessa munição teórica, fica difícil julgar o que são processos intuitivos e é fácil afirmar que todo estrategista é movido também por intuições e por um senso de oportunidade que conjuga animação e orientação. Como em todos os estágios, o que guia esta escolha e a constitui está presente no discurso. Os estrategistas E5 e E6, aludem a esta palavra quando descrevem sua atuação ou a narram de forma que cabe numa vertente que comumente é chamada de intuitiva. Ou seja, mais uma vez é algo assumido e reiterado por esses atores sociais, como uma característica ou estilo.

F5 é uma lavanderia e tinturaria industrial e F6, uma agência de *design*, arquitetura e comunicação, atividades bastante díspares. A primeira tem 21 anos de atividade e a segunda, 30 anos. Nesses casos, não estamos lidando com empresas em formação e sim, ou melhor, provavelmente, com culturas organizacionais muito bem estabelecidas.

Os aspectos constitutivos desse grupo serão explicitados pela temática “O valor da intuição” pois os entrevistados E5 e E6, se pronunciam nesse sentido. As forças e os limites contidos nesse estágio, segundo uma eleição movida pelo número de referências nos textos das entrevistas, explora a liderança do estrategista (forças) e os seus limites diante dos impactos do meio ambiente e da sua capacidade de dar conta de seus próprios limites. Os aspectos inovadores citados estão relacionados à capacidade de inovação constante, segundo narram os entrevistados.

#### **4.3.1 O valor da intuição**

O entrevistado E5 foi exemplar ao descrever como age e pensa estrategicamente:

Sabe a estratégia que eu tenho no meu coração? Eu não deixo passar a menor oportunidade. Seja qual for. Eu grudo nela porque não sei se é boa ou ruim. Então vamos chamar isso de estratégia? Eu não deixo passar nenhuma chance. Chega uma coisa pra mim, vou fuçar pra ver se é interessante. Essa é a minha maior estratégia. (E5)

E eu sou muito comprometido também. Eu consigo passar isso pros meus clientes. Particularmente, os caras confiam em mim. Porque começam a ver que eu sou sério. (E5)

Já o entrevistado E6, formula a sua versão de estratégia. Os movimentos de animação e orientação aparecem aí bem realçados.

A estratégia é um cenário onde você quer que as coisas aconteçam de um certo jeito e trabalha pra que isso se realize. O meu papel é como é que eu mobilizo gente, primeiro para acreditarem que essa coisa nova pode acontecer e convencê-los do ponto de vista do coração, que o que eu to propondo é bom. Segundo, qual é a atuação que eu acho que eles têm de ter pra que a empresa flua nessa direção. Ao ajudá-los a tirar deles o que eles têm, eu aprendo muito mais nesse processo do que ensino. Está indo rápido, com muita beleza, vamos dizer. (E6)

Alude também a sua postura intuitiva e avessa a planos estruturados.

Então eu tenho uma certa leniência com relação a minha própria incapacidade em estabelecer planos, estratégias um pouco mais estruturados por moldes universais. As vezes eu confio demais na minha intuição e fujo de moldes mais universalmente aceitos. (E6)

#### **4.3.1.1 Os atos de planejar ou sua ausência**

Os entrevistados E6 e E5 não acreditam no planejamento como um dos eixos para pensar e agir estrategicamente, o que não quer dizer que não imaginem futuros para suas empresas ou não tenham uma atuação visionária. O entrevistado E5 diz o que pensa em relação a este tema e logo a seguir conta como funciona a empresa no dia a dia e dá sua versão da “luzinha vermelha” dos programas de controle de metas.

Planejamento a gente não senta prá fazer, não sei se é falha, mas a gente não senta pra fazer a programação do ano. É eu que não to a fim de me dar muito mais nessa história. Eu quero mudar de vida. (E5)

Todo dia saem os caminhões e a gente não sabe o que vai chegar. Estamos com 350 funcionários. Todo dia tem trabalho, mas você não sabe. Todo dia o pessoal liga, tem roupa? Tem roupa? Então a gente recebe de 10 a 20.000 calças por dia. Mas é uma incógnita. (E5)

Mas quando o estoque está baixo e só vem 5 ( mil peças/dia) dá uma agonia. A gente sabe que aquele cliente pega mais, outro um pouco menos. De vez em quando aparecem uns esporádicos nesse meio tempo. (E5)

O entrevistado E6, fala da oposição que vê entre planejar e intuir, reconhecendo que se a prática de planejamento fez falta, por outro lado a intuição fez a diferença

A situação atual está relacionada a uma falta de planejamento. Reconhecemos que um dos grandes pecados foi ausência de planejamento e a resposta intuitiva das coisas que iam acontecendo. Ao longo dos tempos, acho que ser intuitivo fez a nossa diferença (E6)

Em outro momento da entrevista, conta como essa ausência de reflexão que pode estar ligada (ou não) ao planejamento anual, representou um vácuo e um descolamento da realidade.

Eu chegava a fazer o planejamento do ano. Passava batido. A gente trabalhava com alvos. Então ficou essa coisa olímpica, essa incapacidade de refletir sobre a empresa. Essa reflexão, chegar no operacional de maneira produtiva e consistente, nunca aconteceu bem. Isso acabou contaminando a equipe que acabou vendo que a direção não estava dirigindo. A direção não pode sonhar. O negócio descolou completamente da realidade. ( E6)

#### **4.3.1.2 Os atos da gestão do cotidiano e sua articulação com estratégias.**

F5 tem um ritmo fabril e o entrevistado E5, descreve como as coisas funcionam na vendas, o centro nervoso na relação com o mercado, instável e incerto como relatado nas falas da seção anterior. E o ritmo da produção, que mobiliza 350 pessoas.

Nas vendas, tem o Dani ( nome fictício), eu e 3 representantes. Eu não abro representante novo. Cliente novo, a gente passa pra esses

representantes e aí eles vão atrás. Mas os meus clientes eu continuo atendendo. Eu e o Dinho temos 70% do faturamento ( E5)

Hoje a fábrica só fica parada das seis da manhã de domingo às dez da noite de domingo, dois turnos só na semana. É 24 horas. Não fecha nunca. Hoje cada turno tem um líder, um responsável pelo setor, até muita burocracia que eu não gosto. Tem de ter porque senão as coisas não funcionam. ( E5)

A confiança familiar e a formação em serviço são as bases de uma produtiva parceria na gestão financeira, a delegação de um aspecto crítico para uma atuação estratégica marcada pela intuição.

A minha irmã que é meu suporte na fábrica, foi uma transformação. Ela vinha de escola infantil e montou toda uma estrutura financeira, uma transformação humana. É o meu braço direito. O que ela manda eu assino.

Nesta área, o entrevistado E6, assumiu um ônus, que como ele mesmo diz, alimentou-se da dubiedade entre delegação e abandono.

Essa idéia de um comitê de gestão da empresa foi se desfazendo. Não tinha rotina de reunião com os sócios. Reunião era quase que pedir um favor. Números por exemplo, era detestável e você tinha de falar que estava em crise. Se está em crise é porque não sabe administrar. Sentia uma dupla mensagem, um olhar generoso sobre a minha gestão e também um pouco de esperteza nessa atitude.

Os dados não eram acessados de maneira sistemática. O processo interno de coleta de dados era muito ruim. Precisava parar alguém e fazer esse levantamento por três dias.

#### **4.3.2 As forças e os limites dos processos intuitivos**

Nesse estágio, as forças e os limites estão relacionados à atuação e liderança do estrategista. Como estão depositados na sua pessoa, na sua visão do ambiente e do futuro, muitos aspectos estratégicos ao negócio, suas características subjetivas e estilo de liderança fica evidenciado.

#### 4.3.2.1 O estrategista como líder

Os processos estratégicos intuitivos concentram na atuação do estrategista, o modelo de agir e a direção a serem seguidos. Assim devem ser compreendidos a partir das competências para liderar equipes e as outras relações importantes para o negócio.

Segundo o entrevistado E6, a relação com as equipes era outra, em relação às instâncias e espaços de conversa com os sócios. Nesse território, a combinação de animação com orientação, parece se dar de forma mais consistente. Inclusive, aproveitando-se da sabedoria da prática, a terceira dimensão do fazer estratégico citado por Wilson e Jarzabkowski (2004).

A operação acaba procurando quem grita mais e eu era o cara que gritava mais. As reuniões e as determinações conjunta com as equipes rolavam muito melhor do que com os sócios. Eu sempre me relacionei de uma maneira mais confiante e entusiasmada com a direção de atendimento, de criação, quem estava de fato envolvido na operação. (E6)

Acho que eu sou um bom líder. Consigo arrancar um brilho do olho e vontade de fazer. Embora seja a nível operacional, acho que também é estratégico. Para um projeto, qualquer que ele seja, é um dado decisivo. Entendi que muito da resposta está no mundo interno. No mundo interno meu e das pessoas que estão a minha volta. (E6)

O entrevistado E5, também reconhece sua liderança no chão de fábrica.

O que eu não faço mais é ficar na fábrica, que é o meu forte inclusive. Eu empurro todo mundo. Eu sou um chato, mas sou parceiro. Ainda tenho uma liderança muito forte lá. (E5)

E na relação com os investidores, principalmente pelos bons resultados alcançados.

Minha relação com eles (os investidores) é positiva. Aquele negócio você quer arrancar mais de mim e eu quero arrancar mais de você. Eles são felizes com a gente. Não damos o menor trabalho. Então nesses seis a sete anos, dobrou seis vezes o faturamento. Quase que anualmente, a gente dobrava o faturamento [...] Todo ano. (E5)



#### 4.3.2.2 Os impactos do meio ambiente e os limites da atuação do estrategista.

Nos dois processos intuitivos pesquisados, os setores em que as empresas atuam, passaram e passam por grandes transformações. É difícil mensurar o quanto esse impacto é menor, igual ou mais intenso do que acontece em outros setores e suas empresas. A verdade é que esses impactos estão mais presentes nestes relatos do que nos outros grupos, assim considera-se oportuno evidenciar este tema aqui, como um dos limites a serem enfrentados pelos estrategistas e as empresas.

O entrevistado E5 narra como lida com um meio incerto e impactado por movimentos globais, como a concorrência chinesa.

Nos ano passado nós tingimos duzentas toneladas de meia preta feminina. A gente nem sabe dizer quantos milhões de pares de meias são. Fazem três anos, que essa indústria têxtil gigante brasileira manda para nós. As meias ajudam a gente muito no primeiro semestre, porque é inverno. Aí o desespero de tingir essas meias. Este ano compraram uns contêineres enormes de meias. Os caras trouxeram da China. (E5)

Na Itália eles mandaram embora todo mundo, passaram todos esses trabalhos manuais para os chineses que estão dentro da Itália, com o custo absurdamente inferior. No mais eles são totalmente automatizados em relação a gente. Robôs. Tudo. (E5)

Os nossos chineses são esses funcionários, que montaram 3, 4 fabriquetas manuais lá perto. Ficam o dia inteiro carregando e descarregando roupas da minha fábrica. Por isso que a gente não tem mais 500 e tantas pessoas. Terceirizamos uma parte da produção e esses trabalhos manuais também. (E5)

O entrevistado da área de *design*, E6 está a frente de uma empresa com 30 anos de atuação e pioneira nesse mercado. Relata um pouco das transformações do setor e como a empresa está se transformando para dar conta deste momento.

Da visão artística passou-se para o desenho planejado, como um projeto. As faculdades de arquitetura ajudaram a passar para uma visão de projeto. Depois foi marqueteado, voltado para um resultado. Até que finalmente, a

onda atual, o *design* está ligado ao significado. O *design* ideal, é um planejamento, um conjunto de instruções para a indústria. Seja ele impresso, ou objeto. (E6)

A gente achava que tinha foco. Até que chegou nessa situação em que estamos criando unidades menores e cada uma dessas unidades está buscando a sua identidade conceitual e esclarecendo a sua oferta ao mercado. Estão muito entusiasmadas com a idéia de que vão construir outra coisa a partir de sua competência. (E6)

#### **4.3.2.3 Competências individuais, capacidade de trabalho e motivação : os limites do estrategista**

Ao centralizar boa parte do fazer estratégico, os estrategistas do grupo intuitivo tem mais possibilidade de ver aspectos subjetivos, competências individuais e suas motivações espelhadas e refletidas nas situações empresariais, impactando cenários futuros e definindo direções a serem definidas no presente. Mais uma vez, não é possível afirmar que esse tipo de vínculo é exclusivo desse grupo . Pelo contrário, temas como a sucessão familiar, disputas societárias, mudanças de vida, problemas de saúde e mesmo a insatisfação com papéis assumidos são questões presentes no percurso de organizações e conjugam aspectos pessoais e subjetivos ao âmbito empresarial.

Esse é um risco ou uma característica presente na relação de todos estrategistas com as empresas que dirigem e/ou são sócios. Principalmente a partir dessa pesquisa, não há uma compreensão de que essa condição demasiadamente humana em que o indivíduo, a organização e a organização se encontram seja uma visão empobrecedora ou anômala do processo estratégico. O que sucede é que nesse grupo esses aspectos estão potencializados pela concentração de poder de decisão ou de expectativas de associados, parceiros e colaboradores na pessoa do estrategista.

O entrevistado E5, ressalta sua dedicação ao negócio que fundou e como essa fórmula de sucesso, gerou um padrão de esforço que é impossível de ser mantido ao longo de uma existência.

Hoje é organizadíssimo perto de quando eu que abraçava tudo. Eu nem percebo mais de tanta aceleração que incorporou dentro de mim [...] Eu acredito que para dar certo, tem que estar junto, brigando o tempo inteiro. A não ser que você é muito poderoso e tem algumas pessoas para fazer esse trabalho para você. A gente briga com o banco, com a política, com o governo. Vai faturar mais, ter mais lucros e brigar mais. (E5)

Manter esse ritmo hoje, afigura-se muito diferente do momento em que tudo isso começou e novas perspectivas e outras necessidades sobrepõe-se, questionando padrões anteriores e planos futuros.

Nunca trabalhei tão pouco na minha vida. Para ter uma idéia, quando eu ia pro sítio, eu ligava cinco vezes para saber dos problemas. Hoje eu esqueço que tem a lavanderia. Mas continuo ligado. Antes qualquer problema, me deixava muito bravo. Hoje, entra lá nos pepinos. Eu adoro trabalhar. Amo produzir. E trabalhar e produzir para mim é um gasto de energia monstruoso. Imagina eu poder ficar cinco dias lá na fazenda e dois aqui? E é muito difícil largar a lavanderia porque é filho. (E5)

Segundo o entrevistado E6, sua biografia anterior exigiu muitos ajustes para adaptar-se à vida empresarial. Hoje tem uma visão mais clara de quais são suas competências e como equilibrá-las dentro de um time,

Eu tenho uma formação de administração que é zero. Eu fiz letras e lia Cortazar e Borges. Caí nessa história por muitas razões. Tenho uma crença que a energia das pessoas é capaz de construir algo. Fundamento minha atuação em chegar aqui e conversar com os outros e tomar decisão depois disso. (E6)

Eu também não sou bom de administrar 40 funcionários e a empresa faturava muito bem. Eu sou um péssimo chefe no sentido de cobrar. Nem horário, nem resultados. Então na nova operação tem outra pessoa que vai cobrar. Isso está absolutamente claro.

(E6)

### **4.3.3 Inovação Constante**

Ao apontar aspectos inovadores gerados ou favorecidos pelos aspectos constitutivos do grupo intuitivo, é notória a capacidade de inovar constantemente e buscar saídas inovadoras para os desafios a serem vencidos pela empresa. Viu-se que as inovações estão presentes em todos os grupos e o aspecto que chama atenção aqui é a rapidez com que isso acontece e a liderança exercida pelos estrategistas entrevistados nesse sentido.

O entrevistado E5 tem um processo de inovação que é um das suas vantagens competitivas. Aqui ele narra como isso acontece e o valor que gera para a empresa.

Quando você lança uma novidade as marcas boas querem fazer. Aí é onde a gente ganha dinheiro [...] Todo nosso *show room* é renovado duas, três vezes por ano com as lavagens lá da Itália. A gente faz em média 5000 amostras por mês, de lavagem, de tingimento. Tem umas 20 pessoas nesse setor. Aí que a gente vende nosso serviço.

Esse cliente faz um milhão de calças, é a grife popular do país. Mas o filé *mignon* ele manda para gente. Algumas marcas mandam, é mais caro mas a roupa volta bem feitinha, a gente assume qualquer problema que dá. Então é isso que a gente vende. A gente tem a novidade...

O entrevistado E6 projeta uma nova fase para a empresa e conta qual é sua estratégia.

Estou apostando nessa rapaziada e na capacidade da gente se entusiasmar por vias novas. Acho que o não convencional acaba sendo uma visão estratégica.

Por este excerto, pode-se verificar que os aspectos constitutivos do estágio intuitivo permanecem, mesmo que sob uma reestruturação, movimento que pode levar ou não a uma significativa transformação.

## CONCLUSÕES

Ao concluir, deve-se encerrar essa análise dos discursos retomando a questão inicial que motivou essa pesquisa. Essa questão, já incluía a visão dos empreendedores e principais estrategistas como a forma de se pesquisar a prática e o percurso da estratégia, um recurso bastante utilizado por pesquisadores da nascente abordagem de estratégia enquanto uma prática. Ao restringir o campo aos médios negócios da cidade de São Paulo, constitui-se ainda um universo muito amplo e diversificado. E desde a escolha dos procedimentos metodológicos, sabe-se que não será possível escapar do dilema entre um campo quase infinito e uma amostra absolutamente reduzido de nove entrevistados.

Ao retomar esta amostra, vê-se que a escolha pela diversidade de empresas, ramos de atividade e tempo de atuação no mercado não foi acidental ou apenas conveniente, mas gerou uma diversidade de testemunhos e experiências que puderam ser aproveitadas e enriquecidas com as contribuições de teóricos da abordagem prática.

Os objetivos específicos apontavam para um mapeamento e análise desse processo que vai das intenções e desafios do meio ambiente à prática e resultados estratégicos. Defronta-se aqui novamente com a amplitude, dessa vez contida no próprio percurso estudado e o seu caráter fluido, precário e dependente de todos os que participam de sua existência cotidiana. Ou seja, de caráter muitas vezes intangível e pouco consciente dos próprios praticantes.

Nesse sentido, concentrar-se na visão de um dos seus estrategistas e no seu discurso foi o recurso mais importante para tornar essa amplitude de campo e objeto de estudo, viável em vista das limitações de uma dissertação de mestrado, levada a cabo com apenas uma pesquisadora e em reduzido espaço de tempo.

Sabe-se então e desde o início, que o universo pesquisado é um conjunto de discursos de nove empresários e reconhecidos estrategistas dentro de suas empresas, sobre o tema. Um universo, reduzido e localizado, cuja principal característica é fiar-se no que os protagonistas (ou um deles) dizem sobre um aspecto de suas atividades.

O primeiro fato interessante que daí decorre é que o uso de entrevistas e a forma como foram conduzidas foi um recurso muito adequado para encontrar uma prática

real a partir desse complexo e teórico conceito de processo estratégico. Essa prática, foi identificada durante a conversa pois não se tratava de um repertório comum aos estrategistas, apesar de fazer parte do cotidiano de todos os entrevistados.

O segundo aspecto é que essa prática ao ser decantada de outros aspectos que auxiliaram a dar consistência e nexos ao tema em questão, revelou-se, exatamente um conjunto de práticas, articulado pelos sentidos e significados que os entrevistados lhe atribuíam. Quase como uma revelação fotográfica, imprecisa e borrada em alguns pontos, mas nítida o suficiente para clarear os aspectos do processo fotografado.

Porém, o terceiro aspecto é que se acabou por ser tornar o mais relevante, pois gerou um conjunto de indícios e alguns conceitos que podem embasar ou promover avanços em investigações como a que conduziu esta pesquisa. Ao agrupar esses relatos, a partir de seus conteúdos e correspondentes significados, mas também de seus aspectos discursivos como ênfases, reiteraões e tempos verbais, foi possível identificar alguns padrões. Estes padrões, traduzido em estágios, que não necessariamente conduzem a uma evolução (como a denominação pode induzir), constituem-se num recurso para compreender o conceito de processo de estratégico e como ele acontece na prática.

Neste caso, não há uma pretensão de que estes estágios englobem todas as possibilidades de categorização. Além disso, a leitura da análise de discursos conduz a conclusão de que boa parte dos aspectos constitutivos de cada um dos estágios está presente em todos ou boa parte deles. Essa aparente imprecisão, porém não se sustenta ou fica muito mitigada com a leitura dos excertos da fala dos entrevistados. Ou seja, está localizada aí a evidência das diferenças e pontos comuns a serem observados e que trazem consistência a esta tipologia.

Essa miríade incontável de inferências, ou seja, os médios negócios é bastante avessa a uma observação baseada em dados quantitativos, principalmente em investigações que focam temas intangíveis como o fazer estratégico. Esse segmento, por questões relacionadas à cultura dessa área de estudos, não tem recebido muita atenção nas

pesquisas. Por si só, a admissão de que existe estratégia em pequenos e médios negócios é ainda pouco entendida como objeto de estudo e interesse nas escolas de administração e negócio.

Porém, esse aspecto da estratégia, que escapa à verificação dos bancos de dados das 100 maiores empresas brasileiras e suas séries de resultados, aproxima-se da prática de muitos estrategistas e suas equipes. E, segundo as consultas aos textos de alguns teóricos, nos seus aspectos essenciais e relacionados à práticas sociais protagonizadas por pessoas, aproxima-se também do cotidiano de muitos estrategistas de grandes empresas.

Considerados estes aspectos e limitações e, a partir dessa clivagem e conseqüente categorização, pode-se concluir que avança-se um pouco na compreensão da estratégia e como ela se dá no cotidiano empresarial. Cabe ainda, ao concluir o presente estudo, localizar melhor como e porque essas contribuições podem representar algum avanço e quais as direções esses potenciais e restrições apontam para novos estudos sobre o tema.

Ao definir uma tipologia e um modelo de análise, corre-se muitos riscos. O primeiro, já citado é o da incompletude. Ao buscarmos mais exatidão nessa tipificação, os três grupos poderiam ser quatro e desde já, o grupo “em transformação” também poderia ser desmembrado de forma a precisar melhor os aspectos dessa situação. Porém, essa síntese tem um aspecto inclusivo que resolveu com alguma facilidade a grande diversidade percebida na amostra e principalmente na realidade das empresas. Ao utilizar termos que podem ser reconhecidos facilmente e ainda aprimorados, como “Estruturado”, “Intuitivo” e o controverso “Em transformação” cria-se possibilidade de incluir e comparar outros processos ou mesmo de aprofundar as características isoladas em cada um destes estágios, com novos exemplos ou verificações.

O outro grande desafio e que pode representar uma contribuição aos futuros estudo do campo da prática é ter como unidade de análise um processo e não opções mais

correntes, tais como conteúdos estratégicos ou organizações. Ao perguntar-se como se faz ou como acontece, impõe-se a dificuldade da separar o processo de seu nexos e sua história e corre-se o risco de esvaziar contextos e significados. Ao analisar o discurso, as classificações impuseram uma categorização minuciosa de assuntos em que uma fala era quebrada e codificada em temas diferentes. Ao reuni-las novamente, os processos estratégicos mostraram sua relevância e evidenciaram como são indicativos desse encontro entre pessoas, organizações e acrescentaríamos, o ambiente, ao conceito de Wilson e Jarzabkowski (2004).

Outra escolha, que pode ser interpretada como um caminho a ser cada vez mais explorado, é o investimento no contato direto com quem faz ou participa do processo estratégico. As entrevistas, a forma escolhida de aproximar-se dessa prática, foram ocasiões muito proveitosas e se beneficiaram e até desafiaram os entrevistados a se pronunciar sobre um tema pouco usual. Nos depoimentos que mostravam clareza e estruturação, procurou-se problemas e inconsistências, nas ocasiões em que havia dificuldade de definir o que era e como o processo se dava, buscou-se identificá-lo através dos assuntos que o entrevistador aludia. Essa sensibilidade e todos os outros aspectos que caracterizam um contato presencial foram muito enriquecedores para o conjunto de dados levantados e como foram analisados. Os *surveys* que se beneficiam de ambientes virtuais e da escala de entrevistados que atingem, não poderiam ter aferido essa tipologia, a não ser que ela já existisse.

Porém, o tema mais relevante a um estudo como este é até que ponto e o que corrobora, comprova e acrescenta ao arcabouço teórico escolhido para embasá-lo. Esse ponto, essencial à pauta de uma conclusão, não se afigura simples de ser precisado, pela significativa integração entre o que foi feito e as contribuições da visão da estratégia como uma prática. Pode-se dizer que esta investigação foi conduzida dessa forma, a partir do aval dado por seus autores e pesquisadores, nos seus textos e livros. Durante sua execução, todo esse arsenal foi exaustivamente consultado e apresentou contribuições que esclareceram, iluminaram e ofereceram observações, de forma a conduzir e validar a pesquisa e análise de discursos.



Ao experimentar essa sintonia entre os variados aspectos abordados pelos autores citados (em particular o livro *Strategy as Practice, Research, Directions and Resources* de Johnson et al, 2007) e a prática da pesquisa, ainda é difícil avaliar o que acrescenta aos textos e contribuições existentes. Arrisca-se a conjectura de que um estudo como esse pode auxiliar a divulgar essa abordagem no Brasil, em algumas das instâncias de troca de saberes existentes ou através de publicações.

E por último, cabe aqui falar de futuros ou novos estudos que poderiam ser iniciados a partir dessa verificação. Inicialmente cabe ressaltar que a diversidade de assuntos levantados sobre o tema da prática estratégica aponta para muitas possibilidades de aprofundamento. Neste caso e em função dos interesses da pesquisadora, os temas relacionados à aprendizagem dentro das organizações e a formação dos estrategistas são particularmente interessantes. A integração de teóricos que estudam estes aspectos do ponto de vista da sociologia, da educação e da psicologia e os que pensadores da prática estratégica é muito promissora e aqui foi apenas esboçada.

A formação dos estrategistas, tanto no sentido do que foi vivido, como dos planos atuais, foi uma pergunta feita a todos os entrevistados e há ali um material rico a ser explorado. O mesmo pode-se dizer dos outros temas perguntados como os conteúdos estratégicos e os impactos do meio ambiente. Essas duas áreas para serem aproveitadas, convidam a estudos verticais, onde comparam-se empresas de um mesmo setor ou sujeitas os impactos de um ambiente circunscrito no tempo ou no espaço.

Por outro lado, a partir da experiência adquirida nesse estudo, se afigura muito potente e possível entrar e observar situações ou a prática de conceitos nas organizações, como fizeram Maitlis e Lawrence (2003), Samra-Fredericks (2003) e outros aqui citados. Entrevistas que foquem outros pontos de vistas ou etapas do processo estratégico poderiam lançar ou surpreender novos olhares e favorecer outras interpretações.

As possibilidades são muitas e hoje se afiguram promissoras, mas distantes. Pode-se dizer que era exatamente assim que pareciam as proposições iniciais desse estudo, quando do seu início. A prática das aulas, as orientações, as leituras e finalmente da pesquisa de campo se encarregou de transformar a pesquisadora em alguém que se considerava capaz de abarcar essa fatia do campo de estudos e dar cabo desse registro. Só por essa significativa capacidade de transformação, mesmo que afetando apenas uma pessoa, demonstra o seu grande valor.

## REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, I. *Corporate Strategy*. New York, 1965.
- ARGOTE, L.; MCEVILY, B.; REAGANS, R. Introduction to the special issue on managing knowledge in organizations. *Management Science*, v.49, n.4: p.v-ix, 2003.
- ARGYRIS, C. Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, 1977.
- BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P. Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. *Journal of Management Studies*, v.40, n.1, 2003.
- BALOGUN, J.; JOHNSON, P. From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies Online* First, 2005.
- BALOGUN, J.; JOHNSON, P. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Organization Studies*, v.26, n.11, p.1573-601, 2004.
- BALOGUN, J.; HUFF, A.; JOHNSON, P. Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*, v.40, n.1, p.197-224, 2003.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNEY, J. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?, *Academy of Management Review*, 11, 3: p.656-65, 1986.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, v.17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY S. Institutionalization as an occasion for structuring evidence for observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, v.31, n.1, p.78-98, 1986.

BECKER, M.; LAZARIC, N.; NELSON, R.; WINTER, S. Applying organizational routines in understanding organizational change. *Industrial and Corporate Change*, v.14, n.5, p.775–91, 2005.

BOURDIEU, P. *The Logic of Practice*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

BROOKFIELD, S.D., *Understanding and facilitating adult learning*. London: University Press, 1986.

BROWN, S.; EISENHARDT, K. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting environments, *Administrative Science Quarterly*. v. 42, p. 1-34, 1997.

BURGI, P.; JACOBS, C.; ROOS, J. From metaphor to practice in the crafting of strategy. *Journal of Management Inquiry*, v.14, n.1, p.78-94, 2005.

CAMERER C., Redirecting research in business policy. *Strategic Management Journal*, v.6. n.1, p. 1-15, 1985.

CHAKRAVARTHY, B.; DOZ, Y. Strategy process research: focusing on corporate self renewal. *Strategic Management Journal*, v.13, Special Issue p.5-14, 1992.

CHAKRAVARTHY, B.; WHITE, R. Strategy process: changing and implementing strategies. In A. Pettigrew, H. Thomas and R. Whittington (Org.). *Handbook of strategy and management*, p.183–206, London: Sage, 2002.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA; The MIT Press, 1962.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais*. 2<sup>a</sup> ed., Petrópolis: Editora Vozes, 2006

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER M., A. Máquina Estratégica: Fundamentos Epistemológicos e Desenvolvimentos em Curso. *Revista de Administração de Empresas*: v. 44, n.4, 2004.

CYERT, R.; MARCH, J. *A behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs. NJ: Prentice- Hall, 1963

CUMMINGS, S; WILSON, D.C., *Images of Strategy*, Oxford, Blackwell, 2003.

- D'AVENI R. *Hypercompetitive rivalries*, New York: Free Press, 1995.
- DOUGHERTY, D. A practice-centred model of organizational renewal through product innovation. *Strategic Management Journal*, v.13, Summer Special Issue: p.77–96, 1992.
- DOUGHERTY, D., BARNARD, H. and DUNNE, D. *Exploring the everyday dynamics of dynamic capabilities*. Paper presented at the 3rd Annual MIT/UCI Knowledge and Organizations Conference, Laguna Beach, CA. March, 2004.
- DUBAR, C., *A socialização, construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- EISENHARDT, K. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of management Journal*, v.32, p.3:543-76, 1989.
- FELDMAN, M.; PETLAND, B.. Reconceptualising organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, v.48, p.94-118, 2003.
- GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, v.76, n.1, pg.37-74, 2002.
- GIDDENS, Anthony, *As Conseqüências da Modernidade*. São Paulo: Unesp, 1991.
- GIDDENS, Anthony, *The Constitution of Society*. Oxford: Polity Press, 1984.
- GIOIA D.; CHITTIPEDDI, K. Sense making and sense giving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, v.12, p.433-48, 1991.
- HENDRY, J.; SEIDL, D. The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of Management Studies*, v.40, p.1: 175–96, 2003.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v.68, n.3, p.79–88, 1990.
- HAYES, R.H.; ABERNATHY W. J. Managing Our Way to Economic Decline. *Harvard Business Review*, v. 58 n. 4, p. 67-77.

HOUAISS, A.; VILLAR, M.S., *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*, Rio de Janeiro, Objetiva, 2001.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: Recursiveness, Adaptation and Practices-in-use. *Organization Studies*, v.25, p.259, 2004.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. New York: Cambridge, 2007.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON. Micro Strategy, and Strategizing: Towards an Activity- Based View. *Journal of Management Studies*, v.40, p.1, 2003.

JOHNSON, G. *Strategic change and management process*. Oxford: Blackwell, 1987.

JOHNSON, HUFF. Everyday innovation / everyday strategy. In Hamel, G.; Prahalad, C.K., Thomas, H.; O'Neill, D (org.), *Strategic flexibility*, 13–27, Chichester: Wiley. 1997.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique. *Organization Studies*, v.12, n.2, p.251-73, 1991.

KING, B. L. Strategizing at Leading Venture Capital Firms: of Planning, Opportunism and Deliberate Emergence. *Long Range Planning*, V. 41,P. 345-366. 2008

KOLB, D.; RUBIN, I.M., *Organization Behavior, an organizational approach*, Englewood Cliffs. N.J.: Prentice Hall, 1991.

LANGLEY, A. *In search of rationality: the purposes behind the use of formal analysis in organizations*. Unpublished PhD thesis, HEC, Montréal.1986.

LATOUR, B. *Science in action: how to follow scientists and engineers through society*.

Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.

LATOUR, B. *Reassembling the social: an introduction to actor-network-theory*. Oxford: Oxford University Press, 2005.

LATOUR, B. ; WOOLGAR, S. *Laboratory life: the social construction of scientific facts*. London: Sage:, 1979

LAVE J. and WENGER, E. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge:

Cambridge University Press, 1991.

LAW, J.; CALLON, M. Engineering and sociology in a military aircraft project: a network analysis of technological change. *Social Problems*, v.35, n.3, p.284–97, 1988.

LUHMANN, N. *Social systems*, Stanford, CA: Stanford University Press, 1995. *Organizations. Administrative Science Quarterly*, v.34, n. 4, p.598-631, 1989

MACIEL, C. *Práxis estratégica e imersão social em uma rede de organizações religiosas*. Tese de Mestrado, Universidade Federal do Paraná, 2007.

MAITLIS, S. 2005 The social process of organizational sensemaking, *Academy of Management*

*Journal*, 48, 1: 21–49, 2005.

MAITLIS, S. and LAWRENCE, T. Orchestral manoeuvres in the dark: understanding failure in organizational strategizing. *Journal of Management Studies*, v.40, n.1, p.109–40, 2003

MAHONEY, J. T. Strategic management and determinism: sustaining the conversation. *Journal of Management Studies*, v.30, n.1, p.173-191, 1993.

MANTERE, S. Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, v.3, n.2, p.157–84, 2005.

MARCH, J.; SIMON, H. *Organization.*, New York: Wiley, 1958.

MICHAEL, M. *Constructing Identities: The Social, the Nonhuman and Change*. Sage Publications, January 1996.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, v.6, n.3. 1985.

MINTZBERG, H.. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, v.24, n.9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H.. Strategy making in three modes. *California Management Review*, v.16, n.2, p. 44-53, 1973.

- MINTZBERG, H. *The Nature of managerial work*. New York: Harper and Row, 1973.
- MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The structure of 'unstructured' decision processes, *Administrative Science Quarterly*, v.21, p.246-75, 1976.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NORMANN, R. *Management for growth*. New York: Wiley, 1977.
- OAKES, L.; TOWNLEY, B.; COOPER, D. Business Planning as pedagogy: language and control in a changing institutional field. *Administrative Science Quarterly*, v.43, n.2, p. 257-92, 1998.
- PASCALE, R.T. Perspectives on Strategy: The Real Story behind Honda's Success. *California Management Review*, v.24, n.3, 1984.
- PETERS, T.J.; WATERMAN, Jr. H. *In search of excellence*. New York: Warner Books, 1982.
- PETTIGREW, A. *The politics of organizational decision making*, London: Tavistock. 1973.
- PETTIGREW, A. Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management and Organization*, v.7, n. 2, p.78–87, 1977.
- POWELL, T. The philosophy of strategy. *Strategic Management Journal*, v.23, n. 9, p. 873–90, 2002
- POWELL, T. Strategy without ontology. *Strategic Management Journal*, v.24, n. 3, p. 285–92, 2003
- PRAHALAD, C. K.; BETTIS, R. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, v.7, n.6. p. 486-501, 1986.
- PRIEM, R.; BUTLER, J. Is the resource based view a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, v.26, n.1, p.22–40. 2001.
- PUTNAM, H. *Pragmatism: an open question*. Oxford: Blackwell, 1995.



REGNÉR, P. Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making.

*Journal of Management Studies*, v.40,n.1, p.57–82, 2003.

RORTY, R. *Truth and progress: philosophical papers*. Cambridge: Cambridge University Press,1998

RUMELT, R., SCHENDEL, D.; TEECE D. *Fundamental issues in strategy*. In R. RUMELT, D. SCHENDEL; D. TEECE (org.), *Fundamental Issues in Strategy*, p.9–47, Boston, MA:Harvard Business School Press, 1994.

SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as Lived Experience and Strategists' Every Day Efforts to Shape Strategic Direction. *Journal of Management Studies*, v.40, n.1, 2003.

SCHATZKI, T. *Introduction: practice theory*. In SCHATZKI et al., 2005. The sites of the social, *Organization Studies*, v.26, n. 3, p.465–84, 2001.

SCOTT, W. *Institutions and organizations*, London: Sage, 2008.

SENNET, R. *O Artífice*. Record: Rio de Janeiro, 2009.

TEECE, D. C. Contributions and impediments of economic analysis to the study of strategic management. *Perspectives of Strategic Management*, New York: Harper & Row, p.39-80, 1990.

TEECE, D.; PISANO, G; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v.18, n.7, p.509–33, 1997.

VAN DER HEIDJEN, K., *Planejamento por cenários, a arte da conversação estratégica*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

VYGOTSKY, L.S.. *A formação social da mente*. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

VOLBERDA, Henk W. Crise em Estratégia: Fragmentação, Integração ou Síntese. *RAE*, v.44, n.4, 2004.

WEICK, K. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

WILSON. D.C.; JARZABKOWISKI.P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. *RAE*, v. 44, n.4, 2004.

WHITTINGTON, R. AND MAYER, M. *The European corporation: strategy, structure and social science*, Oxford: Oxford University Press. 2000.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy. *Organization Studies*, v.27, n.5, p.613-34, 2006.

WHITTINGTON, R. Strategy after modernism: recovering practice. *European Management Review*, v.1, n.1, p. 62-68, 2004.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4<sup>a</sup>. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010



## **APÊNDICE 1**

### **Protocolo de estudo de casos múltiplos sobre o processo estratégico**

#### **Sobre o tema e o foco escolhido**

##### O que é ?

O propósito deste trabalho é contribuir para os estudos no campo da estratégia, através de um levantamento de avanços teóricos recentes no campo da prática e de uma pesquisa focada em aspectos dessa prática. Escolheu-se uma abordagem processual da criação e implementação de estratégias, cuja parte empírica será aplicada em pequenos e médios negócios.

##### Porque?

No atual contexto, de ambientes competitivos e instáveis, é no processo que vai das intenções à tomada de decisão e às realizações, onde se auferem resultados. Assim, pode-se aventar que estes resultados estão cada vez mais depositados na competência de estrategistas e no percurso estratégico, onde estariam localizados aspectos diferenciais do desempenho das firmas.

Por estas razões, intenciona-se pesquisar na prática e através de seus praticantes, as especificidades que caracterizam o processo estratégico e suas conseqüências.

##### Como?

Ao adotar a perspectiva de gestores de um número restrito de organizações na Grande São Paulo, busca-se a percepção que estes profissionais têm da sua própria prática, ao exercerem a função de estrategistas e executivos. Cria-se assim uma oportunidade de mapear intenções desta prática, seus percursos e resultados.

Focalizam-se aspectos como o quanto proposições estratégicas são intencionais e planejadas e se o processo de construção dessas propostas está explícito em atividades da organização. Busca-se compreender quem participa dele, quais seus instrumentos e registros e, finalmente, como todas estas dimensões impactam as decisões, escolhas estratégicas e os resultados obtidos pelas empresas pesquisadas, segundo a percepção dos seus estrategistas.

### O Problema de pesquisa e seus objetivos

A partir dessas considerações sobre o campo, a opção pela prática e o delineamento de quem são os praticantes, pode-se formular o problema que norteia essa pesquisa, da seguinte forma:

Na visão de seus empreendedores e principais estrategistas como se dá a prática e o percurso da estratégia em médios negócios da cidade de São Paulo?

### Objetivo geral

Analisar aspectos da prática estratégica, através da percepção da experiência de empreendedores e praticantes.

### Objetivos específicos

- ✓ Mapear o percurso de atividades estratégicas, quem participa delas e sua relação com as decisões tomadas dentro da empresa.
- ✓ Relacionar esse percurso à estrutura da empresa, ao ambiente de negócios e aos resultados alcançados.
- ✓ Estabelecer comparações entre os percursos pesquisados, de forma a iluminar, complementar ou questionar conceitos aqui apresentados.

### Unidade de análise

A unidade de análise é o processo estratégico visto pelo seu principal estrategista.

### **Procedimentos de campo.**

A amostra exploratória escolhida segundo critérios de diversidade e conveniência terá dez empresários de diferentes empresas, de médio porte, localizadas na Grande São Paulo.

### **Procedimentos do levantamento de dados**

3 Pedido de entrevistas com empresários através de e-mail ou telefone.

4 Envio de carta.

5 Realizar entrevistas segundo roteiro atendendo ao tempo de uma hora e meia, gravadas em gravador digital.

6 Fazer um levantamento do perfil de cada empresa através dos dados fornecidos pela empresa.

### **Procedimentos do tratamento de dados**

- ✓ Transcrever a íntegra das gravações.
- ✓ Tratar os textos dos discursos, retirando repetições ou aspectos coloquiais que não prejudiquem o sentido das frases, separar e nomear os conteúdos, de forma breve, para facilitar classificação e consultas posteriores.
- ✓ Classificar os conteúdos segundo os principais temas das entrevistas.
- ✓ Separar os discursos por bloco temático, de forma a obter um condensado dos assuntos relativos ao processo estratégico.

### **Procedimentos da fase de análise de múltiplos estudos de casos**

Analisar pontos em comum dos percursos estratégicos, identificar diferenças, aspectos originais e relevantes para a abordagem teórica, de forma a gerar um modelo de análise para a amostra. Comprovar o modelo e suas evidências através de trechos do discurso dos estrategistas.

### **Roteiro de entrevista**

As entrevistas buscam mapear o processo que vai da intenção ao plano e do plano à prática, aproveitando os conceitos de intencional e planejado, formal e informal, de oportunidades, ameaças e estratégias emergentes. As questões a seguir devem servir para guiar a entrevista, cuja principal intenção é “seguir o ator” como recomenda Latour. Uma escuta atenta e a exploração dos temas mais importantes sobrepõe-se a uma estrutura rígida de perguntas e respostas.

- Há atividades especificamente realizadas com o intuito de planejar ações futuras na empresa? Qual a validade e escopo desses esforços? Como aconteceu nos últimos cinco anos?
- De que forma se dá o planejamento de ações futuras dentro da empresa? Com que bases e informações é feito? Quem participa dessas ações?
- Esse planejamento é registrado? Do que consiste este registro?
- Estes planos, objetivos e metas são divulgados internamente? Para quem? De que forma?
- Há outras ações e atividades que envolvam planejamento e avaliação de resultados no cotidiano da empresa? Quem participa delas? Na prática, como aconteceu esse ano?
- Essas intenções e planos se tornaram realidade? Em que medida? De quem dependem para serem concretizados? Que afetou a realização destes planos nos últimos cinco anos?
- Como você vê o atual ambiente de negócios do seu setor? Do país? E do mundo?
- Como o sucesso dessas estratégias e planos é medido nos últimos cinco anos?
- Como você se tornou um estrategista? Como se avalia hoje? O que seria importante para sua formação?

### Classificação e categorização das transcrições das entrevistas

Segundo Bardin, uma das formas de análise de discurso implica em classificação e categorização de conteúdos das transcrições. Assim, nomeados os principais conteúdos, serão categorizados segundo os blocos temáticos abaixo.

A existência ou não de esforços de planejamento de longo prazo ou de ações futuras e de episódios de planejamento, ajustes, avaliação e controle (periódicos ou não) existentes no cotidiano da empresa. Como são feitos, quem coordena, quem participa, como são registrados, como e para quem são divulgados e como impactam as decisões tomadas no período e seus resultados. Historicamente e nos últimos cinco anos.

A história da empresa e sua evolução. Os conteúdos estratégicos históricos e atuais, e suas relação com o ambiente de negócios. O que têm afetado a realização destas intenções e planos nos últimos cinco anos e como esses resultados correspondem aos planos e estratégias intencionadas

As relações entre a empresa, seu histórico e o setor em que se inserem. Uma visão do setor, no Brasil e no mundo.

A formação como estrategista, avaliações do seu desempenho e futuras atuações para aprimoramento dessa competência.

#### Codificação de blocos temáticos.

Temas	Código
01	PL
02	CO
03	AM
04	ES



## **Estudo de múltiplos casos, caracterização das empresas e entrevistados.**

### Caracterização das empresas

- ✓ Nome da empresa.
- ✓ O setor em que atua.
- ✓ O número de empregados.
- ✓ Filiais e *joint ventures*. Participação estrangeira ou países em que atua.

### Perfil do empresário

- ✓ Nome e idade.
- ✓ Formação e Instituição.
- ✓ Cargo que ocupa.
- ✓ Tempo na empresa.

## APÊNDICE 2

A

EMPRESA

At. Sr(a)

Ref. Pesquisa acadêmica sobre Processos Estratégicos

Prezados Senhores:

Estamos realizando a referida pesquisa acadêmica para conclusão de Dissertação de Mestrado junto a PUC/SP.

Gostaríamos de contar com a sua contribuição para as fases de levantamento de dados e pesquisa de campo. Nesta etapa, estão previstas entrevistas presenciais com empresários, que também atuam como estrategistas. O tempo estimado para esta atividade é de aproximadamente 1,5 hora, que será gravada, para posterior transcrição.

Os dados obtidos por meio dessas entrevistas serão analisados a partir de um referencial teórico e metodologia acadêmica, desenvolvidos como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração. Todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e agregada, de modo que nenhuma resposta individual possa ser identificada. A razão social e os dados cadastrais das empresas pesquisadas serão mantidos em sigilo absoluto em todas as publicações advindas dessa desta pesquisa.

Caso seja necessário, podemos prestar esclarecimentos mais detalhados, da forma mais conveniente para ambas as partes.

Atenciosamente.

Beatriz de Azevedo Blandy

Belmiro N. João (Orientador – PUC/SP)