

## JUSTAPOSIÇÕES DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E PROCESSO DE ESTRATÉGIA: ANTES DA VISÃO PÓS-PROCESSUAL DA ESTRATÉGIA

**Autoria:** José de Arimatéia Dias Valadão, Soraya Sales dos Santos e Silva

### Resumo

O presente trabalho é um ensaio que procura discutir a relação da estratégia como prática com o processo de estratégia, objetivando relacionar as duas formas de abordagens do fazer estratégico. O trabalho se justifica pelo fato de que a estratégia como prática tem ganhado força e muitos são os estudos que tem se destacado em qualidade e notoriedade dentro das pesquisas em estratégia. Essa visão muda o foco da preocupação, antes relacionada a estrutura organizacional e seu ambiente ou as competências essenciais das empresas, para as competências práticas dos gestores como estrategistas. A estratégia nessa perspectiva é vista como uma prática social e procura entender como os praticantes em estratégia agem e interagem. Sua proposta, em oposição aos processos tradicionais da estratégia, se encontra hoje sendo comparada com a visão processual e muitos têm sido as pesquisas que envolvem ao mesmo tempo, processo da estratégia e estratégia como prática, seja dentro ou fora do contexto organizacional. Por outro lado, o processo de estratégia é muito mais do que um simples plano como foi inicialmente concebido. O fazer estratégico envolve comportamento, ação, reflexão e padrões que emergem incrementalmente entre passado e futuro, pensar e agir, modelar e desenvolver. Essas relações se desenvolvem na sincronia do ambiente interno e externo que se interagem harmônica e continuamente para o processo de mudança, na alocação e ordenamento de recursos bem como na busca pelas vantagens competitivas da empresa. Diante da proximidade dessas relações teóricas, esse trabalho se propôs a verificar quais as relações do processo de estratégia e a estratégia como prática no fazer estratégico das organizações. Metodologicamente, o trabalho procurou construir uma linha teórica para as conceituações de processo de estratégia e estratégia como prática, para em seguida relacionar os conceitos abordados por meio da identificação das diferenças e aproximações teóricas entre ambos, além de fazer uma proposição para a integração desses conceitos no fazer estratégico. Foi possível perceber que os processos alimentam as práticas e essas vão, continuamente, modelando e reestruturando os processos no fazer estratégico, realizadas por meio das escolhas estratégicas feitas pelos indivíduos que são influenciados pelas práticas socialmente construídas e culturalmente aceitas. No fazer estratégico deve-se levar em consideração que ambas podem ser interligadas principalmente no foco das ações do estrategista, nas micro e macro atividades dos indivíduos e organizações e na dimensão do fazer estratégico, interligando atores e práticas, estrutura, contexto e operações com práticas sociais, conhecimento e linguagem e superando a dicotomia de processo e prática, permitindo ao estrategista ir além da práxis (micro ações) para processos mais amplos das complexidades ambientais (macro contextos) que as organizações rotineiramente lidam.

## 1 Introdução

A discussão sobre gestão estratégica se intensificou principalmente a partir dos meados do século passado. Sua construção teórica, contudo, permaneceu ao longo de todas as décadas que se passaram sendo construída por diferentes correntes teóricas, não havendo ainda hoje na academia consenso de uma definição única e objetiva do termo e muitos menos das práticas que constituem a estratégia. Dessa forma, esse campo foi construído, por um lado, principalmente através de limitações e incertezas diante das divergentes ideias e contribuições, e por outro, como uma força que se desenvolveu na diversificação de várias vertentes teóricas, o que ajudou a popularizar, desenvolver e fortalecer os domínios da estratégia dentro da área organizacional e empresarial nos últimos tempos.

Muitas são as declarações simplificadas a cerca da estratégia, mas existe um consenso de que os trabalhos que mais impactaram esse campo foram os escritos de Chandler e Ansoff na década de 1960 e Andrews na década seguinte. Chandler e Andrews foram professores da *Harvard Business School* e criaram um corpo de trabalho usando métodos comparativos históricos influenciados pelas ciências sociais da época. Ansoff foi um dos primeiros a delinear uma visão mais racionalista e orientada de planejamento em estratégia (Pettigrew; Howard & Whittington, 2002). Chandler foi pioneiro nos esforços para definir uma estratégia corporativa que esclarecesse a ligação entre as atividades que as empresas realizam e a sua estrutura adotada.

A partir desses estudos iniciais, a década de 1960 foi marcada pelos estudos sobre a firma sendo esta o foco principal da gestão estratégica (Cyert & March, 1963; Chandler, 1998; Ansoff, 1973; Andrews, 1991). Na década de 1970, os estudos se concentraram no ambiente e no seu relacionamento com a firma, tendo a indústria como centro dessa análise (Mintzberg, 1978; Quinn, 1978; Child, 1972). Nos finais dos anos de 1980, os estudos estavam voltados para a indústria, mas também para os escopos do mercado e da firma e sua *performance* estratégica (Porter, 1986; 1991; Mintzberg, 1994; 1998; Montgomery & Porter, 1998). Por toda a década de 1990, a capacidade das firmas e suas competências essenciais se transformaram no principal foco de análise (Peteraf, 1993; Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991). A última década viu emergir a estratégia como prática transformando o foco de estudo nas pessoas, sua práxis e práticas (Whittington, 1996; 2002; 2006; 2007; Jarzabkowski, 2004; Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007; Mantere, 2005; Hoon, 2007).

Nas tentativas de teorização dos estudos em estratégia, duas vertentes se destacaram principalmente pelas suas visões proeminentes e complementares. Uma que tem como base, dentre outros, os estudos de Porter (1986, 1991), que defende que a essência de uma formulação estratégica competitiva é relacionar a estrutura da empresa com o seu ambiente, ou seja, a concorrência em uma indústria tem origem na sua estrutura econômica e vai além do simples comportamento dos concorrentes. Para essa visão, o grau da concorrência em uma indústria depende da ação de forças competitivas externa a cada empresa. Grande destaque teve a tentativa de teorização dessa visão por meio da teoria dinâmica da estratégia de Porter (1991). Outra perspectiva de teorização da estratégia foi fundamentada, sobretudo, numa visão baseada em recursos (RBV). A diversidade dos recursos operados pela empresa é um valioso elemento estratégico para desenvolvimento do sucesso da empresa, ou seja, empresas eficientes podem sustentar este tipo de vantagem competitiva apenas se seus recursos não possam ser expandidos livremente ou copiados por outras empresas. Essa visão foi desenvolvida por várias correntes tendo como um de seus propulsores Barney (1984).

Dentre as últimas tendências em estudos nessa área, a estratégia como prática tem ganhado força e muitos são os estudos que tem se destacado em qualidade e notoriedade dentro das pesquisas em estratégia. Essa visão muda o foco da preocupação, antes relacionada à estrutura organizacional e seu ambiente ou às competências essenciais das empresas, para as competências práticas dos gestores como estrategistas. A estratégia nessa perspectiva é vista

como uma prática social e que procura entender como os praticantes em estratégia agem e interagem. Um dos expoentes estudiosos nessa corrente é Whittington (1996; 2003; 2006; 2007). Sua proposta, em oposição aos processos tradicionais da estratégia, se encontra hoje sendo comparada com a visão processual e muitas têm sido as pesquisas que envolvem ao mesmo tempo o processo da estratégia e a estratégia como prática, seja dentro ou fora do contexto organizacional. Dessa forma, esse trabalho se propõe a verificar quais as relações do processo de estratégia e a estratégia como prática no fazer estratégico das organizações.

O trabalho objetiva discutir o processo de estratégia e a estratégia como prática e relacionar as suas formas de abordagens do fazer estratégico. Metodologicamente, o trabalho procurou construir uma linha teórica para as conceituações de processo de estratégia e estratégia como prática, para em seguida relacionar, à luz de discussões recentes como os trabalhos de Whittington (2007) e Chia e Mackay (2007), os conceitos abordados por meio da identificação das diferenças e aproximações teóricas entre ambos, além de fazer uma proposição para a integração desses conceitos no fazer estratégico.

Para isso, o ensaio foi dividido em quatro partes. Uma primeira que discute os estudos e definições em relação ao processo de estratégia e o desenvolvimento de seus estudos. Numa segunda parte, a estratégia como prática é abordada e os seus campos teóricos são destacados. Numa terceira que relaciona a estratégia como prática e os processos de estratégia, sejam nas suas aproximações, sejam nas suas características distintas e, por último, as considerações finais com uma proposição do fazer estratégico levando em consideração a junção das duas abordagens.

## 2 Processo da Estratégia

A busca pelo entendimento dos processos de tomada de decisão nas empresas já pode ser vista nos trabalhos de Chandler ainda na década de 1960. Para este autor, a estratégia é a definição dos principais objetivos em longo prazo da empresa, bem como a adoção de linhas de ação e alocação de recursos tendo em vista esses objetivos (Chandler, 1998). A principal contribuição para a corrente do processo de estratégia que se seguiu posteriormente baseou-se principalmente na importância da estrutura nos estudos estratégicos. O autor afirma que “[...] a estrutura acompanha a estratégia e que o tipo mais complexo de estrutura é resultado da articulação de várias estratégias básicas” (p. 137).

A partir deste, outros trabalhos como o de Ansoff (1973), relacionaram essa estrutura com outras variáveis importantes para o entendimento da estratégia nas empresas. Ansoff ressalta que a estrutura pode contribuir, mas uma completa teoria da estratégia deve levar em consideração a relação entre os estímulos externos e internos da empresa e seu resultado sobre a ação estratégica. As mudanças ambientais, por exemplo, se tornaram necessidades importantes a serem incorporadas nos estudos das empresas para que fosse possível uma melhor compreensão do comportamento das mesmas no ambiente competitivo.

Desde Chandler, numa análise mais externa das ações das empresas, a escolha estratégica é uma variável importante para estudos e teorização do campo da estratégia. Para Child (1972) a escolha estratégica tem um papel importante para caracterizar a importância da estrutura organizacional, bem como do ambiente de *performance* das empresas, pois a escolha estratégica estende-se ao contexto em que a organização está operando, para os padrões de desempenho contra os quais a pressão dos constrangimentos econômicos tem de ser avaliada e para o design da estrutura da organização em si. Aspectos como o ambiente, o tamanho e a tecnologia são variáveis que precisam ser analisadas, pois influenciam diretamente nas escolhas dos tomadores de decisões. Para Porter (1991) além das escolhas gerenciais, as condições iniciais dadas pela indústria também são fundamentais para determinação das vantagens competitivas da empresa.

O desenvolvimento de estudos sobre o processo de estratégia (Cyert & March, 1963; Quinn, 1978; Mintzberg, 1978; 1994; 1998; Montgomery & Porter, 1998) posteriormente também contribuiu para ampliar a visão da estratégia para além dos achados de Chandler. Mintzberg (1978), por exemplo, em estudos que demonstraram os padrões que existem no desenvolvimento da estratégia, concluiu que “[...] a estratégia não é um plano fixado, [...]. A dicotomia entre formulação da estratégia e sua implementação é falsa sob certas condições comuns porque ignora a aprendizagem que frequentemente segue a concepção da estratégia pretendida” (p. 947, tradução nossa). Após fazer uma crítica aos modelos contemporâneos prescritivos, o autor afirma que não há, talvez, na organização, processo que demande mais da cognição humana que a formação da estratégia. Pettigrew (1987), em estudos das transformações dos contextos e ações das empresas, também afirmou que uma importante característica da ação gerencial na mudança estratégica é a necessidade de alterar o contexto estrutural no qual as mudanças estratégicas estão sendo articuladas, contrariando com isso também a máxima de Chandler que são as estratégias que determinam as mudanças estruturais. O processo da estratégia, portanto, muito contribuiu para uma visão além das fronteiras das empresas ajudando na definição das teorias externas da estratégia e na sua relação com as forças que interagem no ambiente de uma indústria. A figura 1 mostra alguns dos principais estudos em processo de estratégia nas últimas décadas.

<b>Estudos iniciais do processo de estratégia</b>	<b>Consolidação da visão processual nos estudos de estratégia</b>	<b>Nova visão processual de estratégia</b>	
A estrutura segue a estratégia (Chandler, 1998)	A importância da escolha estratégica (Child, 1972)	Transformações dos contextos e ações das empresas (Pettigrew, 1987)	
	Os padrões em estratégia (Mintzberg, 1978)	O processo da estratégia como uma criação artesanal da estratégia (Mintzberg, 1998)	
Consideração das variáveis ambientais (Ansoff, 1973)	O processo de estratégia de forma incremental (Quin, 1978)	A determinação das vantagens competitivas (Porter, 1986)	A estratégia como prática na visão pós-processual da estratégia (Chia & Mackay, 2007)

Evolução →

**Figura 1 – Alguns dos Principais Estudos em Processo de Estratégia.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

A definição de processo é vista por Van de Ven (1992) com pelo menos três formas diferentes de abordagens. A primeira é usada como a lógica que explica a relação causal entre variáveis dependentes e independentes. A segunda diz respeito à categoria de conceitos ou variáveis que se referem às ações individuais ou organizacionais e a terceira, entende os processos como uma sequência de eventos que descrevem como as coisas mudam ao longo do tempo. A partir das definições de Van de Ven, Pettigrew (1992, 1997) traduz para a estratégia os processos como sendo uma sequência de eventos individuais e coletivos, ações e atividades que se desdobram ao longo do tempo em um determinado contexto. Pettigrew considera esta ser a melhor definição para o processo de estratégia, pois explicita e observa diretamente os processos em ação e assim é capaz de descrever e contar como algumas entidades ou seus problemas desenvolvem e mudam todo o tempo.

A definição de estratégia para Mintzberg (1978) volta para o outro lado da questão da formação da estratégia. Estratégias *ex post facto* resultam no comportamento decisório, assim como estratégias *a priori* fornecem linhas gerais para a tomada de decisão. Dois tipos de estratégias foram identificados: pretendida e realizada. Estas duas, pelo menos na teoria, podem ser combinadas de três maneiras, estratégias pretendidas que se tornam realizadas, estas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. As estratégias pretendidas que não são realizadas, talvez por conta de expectativas irreais ou erros de julgamento do ambiente ou ainda por mudanças durante a implementação, estas podem ser chamadas estratégias não-realizadas. Estratégias realizadas que nunca foram pretendidas, talvez porque nenhuma estratégia foi pretendida no início ou porque foram substituídas ao longo do caminho, estas podem ser chamadas estratégias emergentes.

Essa ideia de processo de estratégia de Mintzberg parte do pressuposto que as organizações e o mercado não são ordenadamente arranjados, mas emergem de maneira aleatória e confusa em um mundo volátil e instável, alimentando continuamente o fazer do estrategista por meio das correções das imperfeições dos processos organizacionais e de mercado. As estratégias nesse sentido não são escolhidas, mas programadas (Whittington, 2002). Ao estrategista cabe ser um artesão (Mintzberg, 1998) que consegue continuidade e adaptabilidade na indissociabilidade da formação e implementação estratégica. Essa visão coloca o estrategista com a necessidade de “sujar as mãos” na argila (estratégia), moldando e modelando pouco a pouco as formas pré-existentes e vez ou outra ousando em direção às novas formas e novos padrões. O processo de estratégia, na metáfora do artesão, é um processo lento, meticuloso, árduo, mas ao mesmo tempo criativo, inspirador e único.

O processo da estratégia, então, com as características intrínsecas e inerentes do estrategista e o pressuposto da sua racionalidade limitada, ou seja, os seus limites cognitivos e de processo, aceita que a maioria dos ambientes de desenvolvimento das estratégias podem ser gerenciados e ligados por um incrementalismo lógico (Quinn, 1978), onde os estrategistas conhecem suas limitações e se envolve com o processo de experimentação e aprendizado. Para Mintzberg (1987) eles (os estrategistas) entendem e aceitam que não são suficientemente inteligentes para pensar em tudo antecipadamente. Mas isso não implica em ser, necessariamente, tático (Whittington, 2002). Assim, a lógica incremental pode emergir dentro dos ambientes estratégicos fazendo uso de questões estratégicas específicas que se combinam incremental e oportunisticamente em padrões coesivos que se tornam as estratégias da empresa (Quinn, 1978).

Dessa forma, o processo de estratégia é muito mais do que um simples plano como foi inicialmente concebido. O fazer estratégico envolve comportamento, ação, reflexão e padrões que emergem incrementalmente de uma lógica dialógica entre passado e futuro, pensar e agir, modelar e desenvolver. Essas relações se desenvolvem na sincronia do ambiente interno e externo que interagem harmônica e continuamente para o processo de mudança, na alocação e ordenamento de recursos bem como na busca pelas vantagens competitivas da empresa. As estratégias que emergente ou deliberadamente fluem dentro da organização é resultado de um processo de análise e amadurecimento que permite a identificação das incertezas do ambiente e possibilitam condições de operar alternativas viáveis para enfrentar o desconhecido, redesenhar o passado e dar condições de estabilidade para as mudanças da empresa.

### **3 Estratégia como Prática**

A estratégia como prática implica em uma nova direção para o pensamento estratégico. O foco antes direcionado para as competências essenciais da organização, agora encontra-se na busca pela direção estratégica, voltado para as competências práticas e não somente para o nível gerencial. Nessa perspectiva, o trabalho da estratégia não é executado por qualquer um, pois o mesmo requer inspiração e está diretamente relacionado ao fazer. A

estratégia e a prática, assim, andam juntas (Whittington, 1996). A estratégia como prática deve ser vista como parte de uma ampla preocupação para humanizar as pesquisas nas organizações. Numa visão micro da pesquisa como prática, a estratégia não é vista como alguma coisa que a organização tem, mas alguma coisa que os membros fazem. Os micros fenômenos, nesse caso, precisam ser entendidos nos seus amplos contextos sociais e a infraestrutura social, as tecnologias, as ferramentas e os discursos, por meio das micro-ações, são institucionalizados nas macro-propriedades que habilitam sua transmissão dentro e entre esses contextos, enquanto vai sendo adotada e adaptada diferentemente dentro das micro relações. Assim, a estratégia como prática enfatiza o *link* entre as micro (o fazer individual dos seres humanos, por exemplo) e macro (diferentes práticas sociais) perspectivas da estratégia (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007).

A visão da estratégia como prática emerge dentro de um movimento maior das teorias sociais contemporâneas que vem ganhando espaço desde a década de 1980, a partir da influência de autores como Pierre Bourdieu, Michael de Certeau, Michael Foucault e Anthony Giddens. Esses predecessores das teorias sociais práticas, apresentam três temas principais que influenciaram diretamente os estudos da estratégia como prática. Primeiro a compreensão de como os campos sociais (Bourdieu), sistemas (Giddens) ou instituições disciplinares (Foucault) definem as práticas, que, ao mesmo tempo, restringem e possibilitam a atividade humana. Segundo, a explicitação de como é feito e não apenas do que é feito na prática social, necessitando, desse modo, capturar o senso prático (Bourdieu) ou as idiossincrasias da vida cotidiana (De Certeau). Terceiro, para explicar como os agentes tomam posição no campo em que implementam suas atividades (Bourdieu), como negociam cotidianamente com as estruturas do seu espaço de ação (De Certeau) ou descobrem as lacunas ontológicas para exercer poder e promover mudanças (Giddens). Essas diversas teorias não podem ser abordadas de forma isoladas no estudo da estratégia como prática, já que são partes interrelacionadas de um todo (Whittington, 2006).

A estratégia vista sob o olhar sociológico é, conforme Jarzabkowski e outros (2007), mais definida por um fenômeno em jogo do que uma posição teórica específica, significando que este fenômeno de estratégia é, evidentemente, uma prática social. Para Schatzki (2005) prática é uma atividade humana organizada. A estratégia como prática social passa a ser vista como muitas outras na nossa sociedade, como a culinária, educação, gestão, política e assim por diante (Schatzki, 2005) ou como um casamento (Whittington, 2007) que incentiva a ver a estratégia em todas as suas manifestações, com entradas específicas (recursos), processos (tomada de decisão, mudanças e assim por diante) e os resultados (desempenho financeiro em geral). Whittington (2007) entende que, por meio dessa lente, as minúcias da estratégia são susceptíveis de ter um significado inesperado, enquanto a estratégia como uma instituição pode ser propensa a consequências problemáticas. A organização é descentralizada e as pessoas, as práticas e as sociedades entram igualmente para o palco. Nessa visão sociológica, a estratégia envolve uma perspectiva onde as práticas são menos focadas nas organizações ou qualquer alteração ao longo do tempo.

Nessa teoria prática, quatro elementos são destacados: práxis, prática, praticantes (Whittington, 2006; Jarzabkowski, Balogun, J. & Seidl, 2007) e a profissão (Whittington, 2007) de *strategizing*. Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) a práxis descreve toda ação humana, ligando o que está acontecendo na sociedade e o que as pessoas estão fazendo, interconectando as diferentes ações provenientes de indivíduos e grupos isolados com aquelas socialmente, politicamente e economicamente incorporadas dentro das instituições em que os indivíduos agem e contribuem. A prática é o tipo rotinizado de comportamento o qual consiste em alguns elementos interconectados com outros: forma de atividades corporais, forma de atividades mentais, por exemplo. O uso dessas práticas está intrinsecamente conectado ao fazer porque ele fornece os recursos comportamentais, cognitivos e procedimentais que em

interação com outros atores são utilizados para realização das atividades coletivas. Os praticantes são os atores. Eles recorrem à prática para agir. Desse modo, estão interrelacionados com a prática e com a práxis. Eles formam a atividade da estratégia por meio de quem eles são, como eles agem e que práticas eles recorrem para realizar a ação (Jarzabkowski, Balogun, J. & Seidl, 2007). Já a profissão de *strategizing*, chama a atenção para a importância da estratégia como um campo institucionalmente especializado. Como outras profissões (direito, medicina, jornalismo, por exemplo), a profissão de *strategizing* é um grupo ocupacional com identidade coletiva e um conjunto de conexões que vão além das organizações particulares, envolvendo consultoria, academia, jornais, profissionais diversos e outras categorias que, coletivamente, empregam e desenvolvem práticas particulares e tipos particulares de praticantes, com efeitos que pode ressoar em toda a sociedade (Whittington, 2007).

Nessa proposta, a estratégia pode ser considerada como uma atividade situada e socialmente realizada enquanto que *strategizing* compreende as ações, interações e negociações dos múltiplos atores e as práticas situadas na realização das atividades. Uma dificuldade decorrente da definição é que, como estratégia envolve todo tipo de atividade social, torna-se difícil definir o que não é estratégia. No momento aceita-se estratégia como sendo as atividades que têm consequências para os resultados, as direções, a sobrevivência e a vantagem competitiva da firma. Enquanto *strategizing* refere-se ao fazer estratégico. (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). Mantere (2005) aborda as práticas da estratégia em dois sentidos. O primeiro diz respeito aos conceitos, ferramentas e técnicas que estão envolvidas no fazer estratégico, tais como as técnicas para análise do ambiente competitivo, as ferramentas para o planejamento, as configurações das metas, a organização e a projeção. O segundo diz respeito às rotinas sociais nas quais os fazedores de estratégias direcionam para sua formação e implementação, tais como as reuniões correntes, processos, tradições, rituais e assim por diante.

Para Jarzabkowski (2004) o uso das práticas envolvidas nas estruturas sociais fornece um ponto de interação entre atores, os níveis de contextos e as atividades, servindo para conceituar como a gestão das práticas é usada e adotada na construção das estratégias. Isso opõe, para a autora, com o conceito de prática, que é atividade atual, eventos ou trabalho da estratégia, enquanto que essas práticas se referem a todas as tradições, normas, regras e rotinas dos quais o trabalho da estratégia é construído. Muito da literatura sobre estratégia como prática atualmente lida com as práticas, ou seja, os artefatos sócio-culturais nos quais as estratégias são concretamente moldadas. Essa definição tem ressonância com o que os estrategistas fazem, já que as empresas e seus atores são encontrados para usar, adaptar e descartar as ferramentas e práticas de gestão no trabalho de *strategizing* e organizar. Enquanto tais práticas podem ser vistas como ostensivamente racional, na prática, seu uso é social, interpretativo e subjetivo.

#### **4 Relação do Processo de Estratégia e a Estratégia como Prática**

A abordagem da estratégia como prática está diretamente relacionada com as teorias sociais em geral (Whittington, 2007) e com o processo da estratégia em particular (Chia & Mackay, 2007). Esta abordagem considera a estratégia como uma atividade em contínua realização, ou seja, algo que os indivíduos e as empresas devem ter (Jarzabkowski, 2004), enfatizando o dia-a-dia das pessoas, suas relações nos diversos contextos organizacionais e seu interrelacionamento nas diversas práticas e atividades individuais (Whittington, 2006). Desse modo, o foco da estratégia como prática está entrelaçado nos processos de estratégia, envolvendo desde níveis das capacidades organizacionais para visões mais amplas de estratégia (Regnér, 2008). Mas isso não quer dizer, contudo, que a estratégia como prática e processos de estratégia são idênticos, que a prática é somente uma extensão do processo, ou

ainda que prática e processos são semelhantes em foco, eventos e atividades, com apenas refinadas distinções entre os dois (Whittington, 2007). Apesar de ambos enfocarem o dia-a-dia do estrategista e o seu fazer estratégico, processo e prática não podem ser assumidos como substitutos ou complementares, mas intrinsecamente interligados.

Para Paroutis e Pettigrew (2007) há uma necessidade de confronto atualmente das duas abordagens em estratégia, pois há um grande desafio de distinguir o processo da prática. Para esses autores o que se torna evidente a partir das definições é que o principal objetivo e as áreas de atuação de ambos são similares, ou seja, tanto processo quanto prática procura estudar os eventos e atividades estratégicas nas organizações. Por outro lado, essas duas áreas também têm refinadas diferenças por causa de seus pressupostos, abordagens e focos nos estudos desses eventos e atividades. Para Hodgkinson e Wright (2006) a perspectiva prática é uma maneira de enriquecer os processos estabelecidos, já Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) a colocam como uma das principais perspectivas da estratégia de investigação do processo, partindo do pressuposto que o valor nesta abordagem está cada vez mais nas micro-atividades dos membros da organização, no qual procuram compreender as atividades que compõem a micro estratégia na prática e procura descobrir o que os vários atores envolvidos no processo da estratégia realmente fazem e quais as técnicas e ferramentas que eles usam. Consequentemente, para esses autores, a perspectiva micro está preocupada com a eficácia dos estrategistas, com o seu trabalho e como aprendem a fazê-lo e não com a organização como um todo, conforme aborda a visão processual da estratégia.

Pode-se considerar, em princípio, que as bases do desenvolvimento teórico das duas perspectivas são significativamente diferentes. Enquanto o processo da estratégia está fundamentado basicamente no desenvolvimento das teorias da firma, por meio principalmente dos trabalhos de Cyert e March na década de 1960, com interesse sobre as micro e macro atividades individuais e organizacionais, subordinando os atores aos processos desenvolvidos dentro da empresa através dos padrões que emergem no fazer estratégico, a estratégia como prática teve, mais recentemente, pela via das teorias sociais, uma significativa evolução motivada, além de outros, pelos estudos de Bourdieu e Giddens, com os trabalhos focados principalmente nas práticas desenvolvidas, não somente dentro do contexto organizacional, mas em todas as ações e processos individuais e coletivos que são praticados pelos atores para busca das realizações pessoais e dos ambientes organizacionais nos quais os indivíduos estão inseridos. A figura 2 mostra essas diferenças a partir das duas perspectivas estudadas.

Perspectivas	Raízes Teóricas	Teóricos Representativos	Interesse Fundamental	Bases de Estudo	Resultados
<b>Estratégia como prática</b>	Teoria social	Bourdieu, Giddens, De Certeau, Sztompka	Práticas	Atores e processos são subordinados às práticas	Sucesso das práticas individuais
<b>Processo da estratégia</b>	Teoria da firma	Cyert & March, Chandler, Ansoff	Micro e macro atividades	Processos são subordinados aos atores	Sucesso dos padrões correntes de ação

**Figura 2 – Diferenças Teóricas da Estratégica como Prática e Processo da Estratégia.**

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em Pettigrew (1987, 1992, 1996), Whittington (2006) e Regnér (2007).

A estratégia como prática parte do pressuposto de que a estratégia não é algo que a organização tem, mas alguma coisa que os membros fazem. Para Quinn (1978) as estratégias efetivas tendem a emergir de subsistemas estratégicos dos quais atacam questões estratégicas



específicas e se combinam incremental e oportunisticamente em padrões coesivos para se tornarem estratégias para a empresa. Desse modo há o reconhecimento de que os eventos internos e externos que as pessoas da organização não têm controle podem precipitar em decisões (ações) que delineiam o fazer estratégico. Isto se relaciona, apoiando nas ideias de Whittington (1996), com a perspectiva prática que reorienta o fazer estratégico em direção ao trabalho, outras atividades e competências dos gestores individuais como estrategistas, significando que os mesmos, nesse caso, usam essas competências para fazer as estratégias da empresa.

Para Chia e Mackay (2007) enquanto na visão processual os processos estão subordinados pelos atores, numa perspectiva da estratégia como prática, ambos, atores e processos, estão subordinados pelas práticas. Os processos são importantes e implicados nas coisas e ações, já na estratégia como prática as coisas e ações estão envolvidas em práticas complexas. Enquanto a visão processual foca nas micro e macro atividades dos indivíduos e organizações, a visão da estratégia como prática foca no campo das práticas, isto significa que, por exemplo, enquanto os processos se relaciona com o tempo, com a agência, a estrutura, os contextos e as operações, a prática se relaciona com as práticas sociais, com o conhecimento, a linguagem e as expressões de intimação e poder. Já para Whittington (2007), dos 4 Ps (práxis, prática, praticante e profissão) da estratégia como prática, somente no campo da práxis os processos estão significativamente justapostos, nos demais, há apenas uma limitada sobreposição dos interesses tradicionais do processo.

<b>Características</b>	<b>Perspectiva da estratégia como prática</b>	<b>Perspectiva do processo da estratégia</b>
<b>Foco de análise</b>	Práticas contextualmente determinadas	Organização, mudanças e micro-processos abstratos
<b>Foco da estratégia</b>	Práticas incorporadas	Sequências de rotinas e padrões de comportamento
<b>Característica básica</b>	Estratégia nas práticas diárias	Micro e macro atividades dos indivíduos e organizações
<b>Atores</b>	Múltiplos: gerenciamento nos diversos níveis	Múltiplos: gerenciamento de forma seqüencial e incremental
<b>Contexto de ação</b>	Social e culturalmente incorporados (social, cognitivo, linguagem/simbólico, artefatos, etc.)	A realidade interna e externa da organização (ações, eventos, atividades etc.)
<b>Mecanismos básicos de relação</b>	Interação social dentro e entre os atores e grupos internos e externos	Combinação das rotinas e atividades e coordenação da firma
<b>Dimensão do fazer estratégico</b>	Difusão e sucesso das práticas e praticantes.	Padrões discerníveis que emergem de corrente de ações

**Figura 3 – Campos de Aproximação da Estratégia como Prática e Processo da Estratégia.**

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em Chia e Mackay (2007), Whittington (2006) e Regné (2007).

Das peculiaridades e diferenças acentuadas anteriormente, é possível identificar algumas características da perspectiva da estratégia como prática em relação ao processo da estratégia, que implicitamente, ou de forma mais acentuada, colocam prática e processo num mesmo campo de entendimento do fazer estratégico. Seja por meio do foco de análise que

situam essas práticas, seja pelo foco da própria estratégia, é possível levantar características que os justapõem num mesmo ambiente de análise, o que leva os estudos a considerarem simultaneamente processos e práticas no interior das organizações (no caso dos processos) ou outros mecanismos de ações coletivas (no caso das práticas). A figura 3 procura mostrar essa relação, acentuando também, além dos atores que se fazem presentes na ação estratégica em ambas as abordagens, o contexto de ação, os mecanismos básicos dessa relação e a dimensão do fazer estratégico dessas perspectivas.

A estratégia como prática apesar de não estar metodologicamente ainda estruturada como um campo de estudos científicos, tem se destacado nas recentes pesquisas e publicações, o que possibilita essas inferências da sua relação com o processo de estratégia partindo do pressuposto que “as práticas sociais são construídas pelas intervenções humanas em um mar de processos, visando estabelecer identidade, ordem e estabilidade na sua vida” (Chia & Mackay, 2007, p. 10, tradução nossa), os processos assim, alimentam as práticas e essas vão, continuamente, modelando e reestruturando os processos no fazer estratégico, realizados por meio das escolhas estratégicas feitas pelos indivíduos que são influenciados pelas práticas socialmente construídas e culturalmente aceitas. A estratégia como prática, seja de maneira recursiva ou adaptativa (Jarzabkowski, 2004), interligada com o processo da estratégia, pode contribuir significativamente para o sucesso da empresa nos ambientes turbulentos e incertos que o estrategista diariamente lida.

## 5 Considerações Finais

Considerando os avanços que os estudos sobre processo de estratégia e estratégia como prática alcançaram nos últimos anos e pela relação intrínseca que se revela no fazer estratégico das organizações, caracterizados principalmente pela forma de abordagem, pelo contexto de ação e pelas perspectivas de atuação no campo de ação dos estrategistas, o diagnóstico dessa relação aqui colocado leva a inferir que para o sucesso das empresas e demais ambientes do fazer estratégico deve-se levar em consideração que ambos podem ser interligados principalmente no foco das ações do estrategista, nas micro e macro atividades dos indivíduos e organizações e na dimensão do fazer estratégico, interligando atores e práticas, estrutura, contexto e operações com práticas sociais, conhecimento e linguagem e superando a dicotomia de processo e prática, permitindo ao estrategista ir além da práxis do estrategista (micro ações) para processos mais amplos das complexidades ambientais (macro contextos) que as organizações rotineiramente lidam. A figura 4 ilustra essa proposição.



**Figura 4 – Proposição do Fazer Estratégico Baseado na Estratégia como Prática e processo da Estratégia.**

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em Whittington (2007) e Chia e Mackay (2007).

A estratégia como prática, de um lado, contribui com o fazer estratégico por meio das ações sociais e culturalmente incorporadas (social, cognitivo, linguagem/simbólico e outros) e das difusões e sucesso das práticas, práxis e praticantes. O processo da estratégia, por outro, focado nas sequências de rotinas e modelos de comportamento, tem suas ações contextualizadas na realidade interna e externa da organização (ações, eventos, atividades e assim por diante) e nos padrões que emergem das ações dos atores que fazem a estratégia. Ambos estão interligados principalmente pelas micro ações e os macro contextos que permitem criar um ciclo contínuo do fazer estratégico que se torna determinante, seja na realidade organizacional (foco no processo), seja na realidade social (foco na prática), de forma dependente e interligada.

Para continuar essa discussão no Brasil, são sugeridos empiricamente estudos etnometodológicos que possam revelar as minúcias da relação proposta, já que a etnometodologia subentende tratar das atividades práticas, das circunstâncias práticas e da razão sociológica prática como tópicos de estudo empírico, dando atenção à maioria dos lugares-comuns da vida diária de acordo com eventos extraordinários, procurando aprendê-los como fenômenos a partir deles próprios (Garfinkel, 1967). Mas, já que antes de mais robustez metodológica, há também uma necessidade de maior unidade de análise teórica (Chia & Makay, 2007), sugere-se aplicação mais aprofundada de trabalhos como o de Giddens (2000, 2003) para aproximar mais as características inerentes do processo de estratégia, como é caso das rotinas, os recursos e as normas institucionalizadas na organização, com conceitos como consciência prática que muito subsidia as teorias da estratégia como prática.

O processo da estratégia e a estratégia como prática, apesar de parecerem inicialmente duas escolas de pensamentos distintas e excludentes, no fazer estratégico dentro das organizações muitas são as aproximações e relações que atualmente os teóricos da área vêm tentando fazer. Este artigo pretendeu mostrar um pouco desta discussão e relação, propondo, assim, novos estudos principalmente para situar a estratégia como prática dentro do processo de estratégia para melhor *performance* dos estrategistas e dos contextos sociais em que as organizações estão inseridas.

## 6 Referências

- Andrews, K. R. (1991). Director's responsibility for corporate strategy. In: Montgomery, C. A. & Porter, M. E. (1991). (Eds.). **Strategy: seeking and securing competitive advantage**. Boston: Harvard Business School Press.
- Ansoff, H. I. (1973). Toward a strategic theory of the firm. In: Ansoff, H. I. (1973). (Ed.). **Business strategy**. Great Britain: Penguin Books.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, pp. 99-120.
- Bowman, E. H.; Singh, H. & Thomas, H. (2002). The domain of strategic management: History and Evolution. In: Pettigrew, A.; Thomas, H. & Whittington, R. (2002). (Eds.). **Handbook of Strategy and Management**. London: SAGE Publications.
- Chandler, A. D. (1998). Introdução a estratégia e estrutura. In: Chandler, A. D. (1998). **Ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Chia, R. & Mackay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**. v. 60, pp. 217-242.

- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, pp. 2-22.
- Cyert, R. & March, J. (1963). **A behavioral theory of the firm**. New Jersey: Prentice Hall.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Giddens, A. (2003). **A constituição da sociedade**. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes.
- \_\_\_\_\_. (2000). **Dualidade da estrutura: agência e estrutura**. Portugal: Celta.
- Hodgkinson, G. P & Wright, G. (2006). Neither completing the practice turn, nor enriching the process tradition: secondary misinterpretations of a case analysis reconsidered. **Organization Studies**, v. 27, pp. 1895-1901.
- Hoon, C. (2007). Committees as strategic practice: the role of strategic conversation in a public administration. **Human Relations**, 60, n. 6, pp. 921-952.
- Hutzschenreuter, T. & Kleindienst, I. (2006, October). Strategy-process research: what have we learned and what is still to be explored. **Journal of Management**, v, 32, n. 5, pp. 673-720.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, pp. 529-560.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, pp. 5-27.
- Mantere, S. (2005). Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. **Strategic Organization**, 3, n. 2, pp. 157-184.
- Mintzberg, H. (1978, May.). Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, pp. 934-948.
- \_\_\_\_\_. (1994, Jan. Fev.) The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, issue 1, pp. 107-114.
- \_\_\_\_\_. (1998). A criação artesanal da estratégia. In: Montgomery, C. & Porter, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. (2. ed.) Rio de Janeiro: Campus.
- Montgomery, C. & Porter, M. (1998). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. (2. ed.) Rio de Janeiro: Campus.
- Paroutis, S. & Pettigrew, A. (2007). Strategizing in the multi-business firm: strategy teams at multiple levels and over time. **Human Relations**, v. 60, pp. 99-135.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, pp. 179-191.
- Pettigrew, A. (1987, Nov.) Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670.
- \_\_\_\_\_. (1992, Winter). The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, v. 13, pp. 5-16.
- \_\_\_\_\_. (1997). What is a processual analysis? **Scand. Journal Management**, v. 13, n. 4, pp. 337-348.
- Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. (2002). Strategic management: the strengths and limitations of a field. In Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. (Eds.). (2002). **Handbook of Strategy and Management**. London: SAGE Publications.

- Porter, M. E. (1986). **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus.
- \_\_\_\_\_. (1991, Winter). Toward a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, pp. 95-117.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990, May, Jun). The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, issue 3, pp. 79-91.
- Quinn, J. B. (1978, Fall). Strategic change: “logical incrementalism”. **Sloan Management Review**, v. 20, issue 1, pp. 7-21.
- Regnér, P. (2008). Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. **Human Relations**, v. 61, pp. 565–588.
- Schatzki, T. R. (2005). Peripheral vision: the sites of organizations. **Organization Studies**, v. 26, pp. 465-484.
- Van de Ven, A. H. (1992, Summer) Suggestions for estudying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, pp. 169-188.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, pp. 731-735.
- \_\_\_\_\_. (2002). **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson.
- \_\_\_\_\_. (2006). Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, 27, n. 5, pp. 613-634.
- \_\_\_\_\_. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, pp. 1575-1586.