

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPAD
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

TESE DE DOUTORADO

**TEORIA DA DOTAÇÃO SOCIAL ESTRATÉGICA: UMA
EXPLICAÇÃO SOBRE A CONSTRUÇÃO SOCIAL DE ESTRATÉGIAS
E SEUS PRATICANTES EM SETORES EMERGENTES DA INTERNET**

CRISTIANO DE OLIVEIRA MACIEL

CURITIBA

2011

CRISTIANO DE OLIVEIRA MACIEL

**TEORIA DA DOTAÇÃO SOCIAL ESTRATÉGICA: UMA
EXPLICAÇÃO SOBRE A CONSTRUÇÃO SOCIAL DE ESTRATÉGIAS
E SEUS PRATICANTES EM SETORES EMERGENTES DA INTERNET**

Tese de Doutorado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Paulo O. Mussi Augusto.

CURITIBA

2011

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

M152t
2011 Maciel, Cristiano de Oliveira
Teoria da dotação social estratégica : uma explicação sobre a construção social de estratégias e seus praticantes em setores emergentes da internet / Cristiano de Oliveira Maciel ; orientador, Paulo O. Mussi Augusto. – 2011. 184 f. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2011
Bibliografia: f. 170-181

1. Planejamento estratégico. 2. Planejamento empresarial. 3. Internet. 4. Teoria fundamentada nos dados. I. Augusto, Paulo Otávio Mussi, 1973-. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 20. ed. – 658.4012

TERMO DE APROVAÇÃO

TEORIA DA DOTAÇÃO SOCIAL ESTRATÉGICA: UMA EXPLICAÇÃO SOBRE A CONSTRUÇÃO SOCIAL DE ESTRATÉGIAS E SEUS PRATICANTES EM SETORES EMERGENTES DA INTERNET

Por

CRISTIANO DE OLIVEIRA MACIEL

Tese aprovada como requisito parcial para obtenção do Título de Doutor no Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração



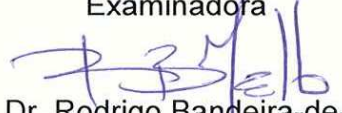
Prof. Dr. Paulo Otavio Mussi Augusto
Orientador



Prof. Dr. Eduardo Damiano da Silva
Examinador



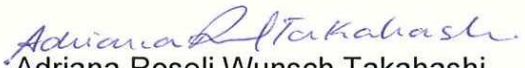
Profª. Drª. Valéria Silva da Fonseca
Examinadora



Prof. Dr. Rodrigo Bandeira-de-Mello
Examinador



Prof. Dr. Mauricio Reinert do Nascimento
Examinador



Profª. Drª. Adriana Roseli Wunsch Takahashi
Examinadora

À minha esposa, Camila.
Aos meus pais, Natal e Geni.

AGRADECIMENTOS

Na trajetória de quase três anos destinados ao meu doutoramento, não faltaram instituições e pessoas que contribuíram para que esse sonho fosse realizado. Meus reconhecimentos destinam-se inicialmente à CAPES pela concessão da bolsa, à Pontifícia Universidade Católica do Paraná, especialmente nas pessoas dos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUCPR, e secretárias Priscilla Bueno, Denise Rempel e Denise Lorenzini que facilitaram minha vida acadêmica com informações, agilidade e sempre bom humor. Agradeço também ao Aléssio Alionço e ao Frederico Bartelle, por apoiarem e facilitarem minha pesquisa em campo.

Sou grato especialmente aos membros da banca de defesa da tese pela seriedade e apontamentos detalhados em relação ao trabalho. À professora Dra. Adriana R. W. Takahashi (UFPR), pelas sugestões de trabalhos futuros e apreciações durante a realização do estudo com sua presença em um seminário de apresentação da análise dos dados iniciais da tese. À professora Dra. Valéria Silva da Fonseca (PUCPR) pelas críticas e conversas sobre a pesquisa. Ao professor Dr. Rodrigo Bandeira-de-Mello (EAESP/FGV) por ter ficado à disposição para dirimir minhas dúvidas; realmente ter ajudado em um momento crítico da codificação e, sobretudo, por ter apontado, ainda na qualificação, os cuidados que deveria tomar na aplicação de um método como a *Grounded Theory*. Ao professor Dr. Eduardo Damião da Silva (PUCPR), pela serenidade exemplar, pela ajuda, pelo reconhecimento e confiança e, principalmente por ter atuado como uma fonte de estimulação intelectual. Ao professor e um de meus melhores amigos, Dr. Maurício Reinert do Nascimento (UEM) ressalto meu reconhecimento pelo exemplo como pesquisador, pelos momentos de ajuda durante a tese, pela amizade, torcida e principalmente pelas longas conversas de almoço sobre pesquisas, teorias e o “mundo” acadêmico.

Ao Dr. Paulo Otávio Mussi Augusto, pela orientação, pelo seu exemplo como professor e orientador, pela sua posição declaradamente exigente em relação ao exercício da pesquisa científica séria e com finalidade de geração efetiva de contribuições teóricas, pela sua objetividade e agilidade para resolver os problemas que surgiram durante o desenvolvimento da tese. Sou grato ainda por sua paciência com minhas limitações, pelo tratamento como amigo, pelo respeito e principalmente por ter de fato priorizado, em vários momentos da sua concorrida agenda, nossos encontros para orientação.

Também sou grato aos amigos da minha turma de doutorado: Alex Sandro Quadros Weymer, Miriam Stolses Mazo, Luis André Fumagalli e Camila Camargo.

Agradeço especialmente a todos os que torceram por mim, principalmente nos últimos meses para finalização da tese: os professores Wesley Vieira da Silva e Heitor Takashi Kato, e os queridos amigos Luciano Rossoni, Daniela Torres da Rocha, Karlan Müller Muniz, Mario Nei Pacagnan, Julio Colla, June W. Cruz e Tomás Sparano Martins.

Novamente agradeço à Camila Camargo, além de ser minha esposa, por ter sido minha colega de doutorado e mestrado, ser minha amiga, confidente das minhas angústias, minha companheira de trabalho, de estudos e de pesquisas. Reconheço ainda a sua paciência em relação às inúmeras vezes nas quais eu pedi pra ela baixar o volume da televisão e escutar mais uma vez como estava ficando minha teoria fundamentada. Acima de tudo agradeço a ela por cuidar de minha autoestima e garantir que eu tivesse momentos de lazer. Graças ao seu suporte, pude fazer do curso de doutorado uma das melhores experiências da minha vida.

*Só por uma desrealização da
experiência comum se pode atingir um
realismo da técnica científica.*

Gaston Bachelard, em O Racionalismo Aplicado.

RESUMO

O objetivo do presente trabalho foi desenvolver uma teoria substantiva para explicar como estratégias e seus praticantes são socialmente construídos (constituídos simbolicamente e objetivados a partir de ações e interações) no emergente setor da Internet dos guias locais de compra. A escolha da área substantiva de investigação ocorreu a partir da consideração do contexto e das características típicas das *start-ups* em tal setor. A revisão da literatura que serviu de suporte ao trabalho discorreu centralmente sobre as principais publicações do programa de pesquisa denominado *Strategy as Practice*. Esse exercício consistiu inicialmente na avaliação da virada da prática (*practice turn*) na Teoria Social Contemporânea e sua aplicação no campo da estratégia. Assim, foram delimitados conceitos nucleares, ontologia, epistemologias e métodos dessa abordagem para posteriormente avaliá-la como um movimento social. A análise desse movimento e mais precisamente dos resultados alcançados e não alcançados por seus autores serviram de motivação para estabelecimento do problema e consequentemente do objetivo geral do estudo. Para elaboração de uma teoria de base construtivista optou-se pela aplicação da *Grounded Theory* como método, com apoio da abordagem cartográfica da Análise Situacional. A coleta de dados ocorreu via observação, entrevistas e extração não reativa de dados (secundários). Os procedimentos de análise dos dados, que guiaram novas amostragens teóricas, envolveram principalmente: (i) codificação aberta; (ii) codificação axial; (iii) codificação seletiva; (iv) mapas situacionais; (v) mapas de arenas/mundos sociais; e, (vi) mapas posicionais. O plano multiamostrai da pesquisa contou com a seleção de uma empresa do setor, estabelecida em Curitiba, para posterior seleção de informantes e geração de incidentes para amostragens teóricas. Dos resultados das análises, que permitiram o desenvolvimento da teoria, foram elaboradas sete categorias: (i) Espaço Icnográfico Estratégico; (ii) Espaço Icnográfico Organizacional; (iii) Práxis Periféricas da Estratégia; (iv) Práxis Centrais da Estratégia; (v) Estratégia; (vi) Estrategista; e, (vii) Dotação Social Estratégica. Em torno dessas categorias foram identificadas cinco arenas sociais dos praticantes implicados da estratégia: (i) organização; (ii) família; (iii) amigos; (iv) organizações de treinamento; e (v) instituições de ensino. A partir das proposições entre as categorias da pesquisa, que ocorreu à luz dos mapas situacionais, emergiu uma explicação fundamentada nos dados, a qual foi denominada Teoria da Dotação Social Estratégica. De acordo com essa teoria a Estratégia é constituída simbolicamente e reificada predominantemente como: (i) posicionamento ou (ii) plano, atributos e indefinição. Já a noção de Estrategista é constituída pela presença/ausência de outros diversos significados representados em três categorias: capacidade gerencial, diferenciação e formação específica. Esses elementos figuram como referência para construção dos vários papéis desempenhados pelos praticantes e que podem ser agregados em: praticantes centrais (*e.g.*, presidente), praticantes semiperiféricos (*e.g.*, coordenadores e média gerência) e praticantes periféricos (*e.g.*, vendedores). Destaca-se que essas constituições simbólicas (de estratégia e praticantes) ocorrem *por* meio de práxis centrais e periféricas, e *em* meio aos Discursos da Bolha da Internet e da Dotação Social. O Discurso da Dotação Social, compartilhado pelas arenas sociais do praticante, sustenta a necessidade de formação de um padrão de habilidades (Dotação Social Estratégica) durante a sua trajetória. Logo, tal discurso privilegia a formação da Dotação Social Estratégica e assim contribui para a composição da práxis, para reconstrução e para transformação das noções de estratégia, de seus praticantes, dos diferentes Espaços Icnográficos Organizacionais e do Espaço Icnográfico Estratégico como um todo.

Palavras-chave: Teoria da Dotação Social Estratégica. Estratégia. Praticantes da Estratégia. Guias Locais de Compra. *Grounded Theory*.

ABSTRACT

The aim of this study was to develop a substantive theory to explain how strategies and their practitioners are socially constructed (symbolically constituted and reified through actions and interactions) in the emerging Internet sector of local purchase guides. The selection of the substantive area occurred after consideration of the context and typical characteristics of start-ups in this sector. The revision of literature that supported the research occurred centrally on main publications of the research programme denominated *Strategy as Practice*. This exercise initially consisted of evaluating the practice turn in the Contemporary Social Theory and its application in the strategy field. Subsequently, nuclear concepts, ontology, epistemology and methods of this approach were outlined in order to evaluate the approach as a social movement. The analysis of this movement and, more precisely, of the results that were obtained or not obtained by its authors served as motivation to determine the problem and, consequently, the general objective of this study. A constructivist theory was elaborated by means of the application of the Grounded Theory, supported by the cartographic approach of Situational Analysis. The data collection occurred through observation, interviews and non-reactive data extraction (secondary). Data analysis procedures that guided new theoretical samplings mainly involved: (i) open coding; (ii) axial coding; (iii) selective coding; (iv) situational maps; (v) social worlds/arenas maps; and, (vi) positional maps. The multisampling plan of this study comprised the selection of a sector company established in Curitiba and the subsequent selection of informants and creation of incidents for theoretical sampling. The analysis results, which allowed the development of theory, were used to create seven categories: (i) Strategic Ichnographic Locus; (ii) Organizational Ichnographic Locus; (iii) Peripheral Strategy Praxis; (iv) Central Strategy Praxis; (v) Strategy; (vi) Strategist; and, (vii) Social Endowment Strategy. These categories enabled the identification of five social arenas of participants involved in the strategy: (i) organization; (ii) family; (iii) friends; (iv) training organization; and (v) higher education institutions. These propositions of research categories, which were based on situational maps, resulted in an explanation obtained from data that was named Theory of Strategic Social Endowment. According to this theory, Strategy is symbolically established and predominantly reified as: (i) positioning, or (ii) plan, attributes and indetermination. The Strategist notion comprises the presence/absence of other diverse meanings represented in three categories: management capacity, differentiation and specific formation. These elements are indicated as references for the construction of various roles played by the practitioners and they can be classified as: central practitioners (*e.g.*, president), semi-peripheral practitioners (*e.g.*, coordinators and middle-level managers) and peripheral practitioners (*e.g.*, salespersons). These symbolic constitutions (of strategy and practitioners) occur *by means of* central and peripheral praxis, and *amid* Internet Bubble Discourse and Endowment Social Discourse. The Endowment Social Discourse, shared in the social arenas of the practitioner, sustaining the need to form a skills standard (Strategic Social Endowment) during their trajectory. Thus, this discourse charts the formation of Strategic Social Endowment and contributes to the composition of the praxis, for reconstruction and transformation of notions of strategy, its practitioners, Organization Ichnographic Locus and Strategic Ichnographic Locus as a whole.

Keywords: Theory of Strategic Social Endowment. Strategy. Strategy Practitioners. Local Purchase Guides. Grounded Theory.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE TABELAS.....	x
1 INTRODUÇÃO	15
2 DEFINIÇÃO DE UMA ÁREA SUBSTANTIVA DE INVESTIGAÇÃO	20
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE INVESTIGAÇÃO	20
2.1.1 A Nova Economia e o <i>Reenactment</i> da “Corrida do Ouro”	20
2.1.2 A Internet Como Base Para Construção de Mercados Emergentes.....	23
2.1.3 O Mercado Emergente de Guias Locais de Compra da Internet	24
3 REVISÃO DA LITERATURA	25
3.1 A <i>PRACTICE TURN</i> NA TEORIA SOCIAL CONTEMPORÂNEA.....	25
3.2 A <i>PRACTICE TURN</i> NA TEORIA DE ESTRATÉGIA.....	28
3.2.1 Desenvolvimento e Conceitos Centrais da <i>Strategy as Practice</i>	28
3.2.2 Ontologia, Epistemologia e Métodos na <i>Strategy as Practice</i>	48
3.3 O MOVIMENTO SOCIAL PARA EXPLICAÇÃO DA PRÁTICA ESTRATÉGICA.....	51
3.3.1 Diferenciação no Movimento Social da <i>Strategy as Practice</i>	51
3.3.2 Mobilização no Movimento Social da <i>Strategy as Practice</i>	52
3.3.3 Construção de Legitimidade do Movimento Social da <i>Strategy as Practice</i>	56
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	59
4.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	59
4.1.1 Perguntas de Pesquisa.....	59
4.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	60
4.2.1 Finalidade	60
4.2.2 Método.....	60
4.2.3 Dimensão Temporal	78
4.2.4 Plano Multiamostrai	78
4.2.5 Coleta dos Dados	80
5 ANÁLISE DOS DADOS	83
5.1 Análise Descritiva da Trajetória do Pesquisador em Campo	83
5.2 Análise Descritiva do Contexto dos Informantes	89
5.3 Codificação Aberta e Mapas Situacionais.....	94
5.4 Codificação Axial, Mapas de Mundos/Arenas Sociais e Mapas Posicionais.....	120

5.5 Codificação Seletiva	136
5.6 Estratégias e Praticantes na Arena Organizacional em Análise	138
6 APRESENTAÇÃO DA TEORIA SUBSTANTIVA	147
6.1 Síntese e Discussão da Teoria da Dotação Social Estratégica.....	147
6.2 Avaliação da Teoria Substantiva	160
7 CONCLUSÕES.....	164
REFERÊNCIAS	170
APÊNDICE 1 – Roteiro de Entrevista 1.....	182
APÊNDICE 2 – Roteiro de Entrevista 2.....	184

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos textuais e discursivos do espaço icnográfico organizacional.	104
Quadro 2 – Elementos dispositivos do espaço icnográfico organizacional.....	104
Quadro 3 – Elementos textuais e discursivos do espaço icnográfico estratégico.....	107
Quadro 4 – Elementos dispositivos do espaço icnográfico estratégico.....	107
Quadro 5 – Práxis centrais da estratégia.....	108
Quadro 6 – Práxis periféricas da estratégia.	110
Quadro 7 – Noção socialmente construída de estrategista.	117
Quadro 8 – Noção socialmente construída de estratégia.	114
Quadro 9 – Dotação social estratégica.	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características recursivas e adaptativas que moldam a prática em uso.	35
Figura 2 – <i>Strategizing</i> procedimental e interativa.....	37
Figura 3 – Integrando práxis, práticas e praticantes.	39
Figura 4 – Conexões, número de artigos por autor e componente principal da rede.	53
Figura 5 – Uso da teoria social na <i>Strategy as Practice</i>	54
Figura 6 – Exemplos de mapas sociais dos estudos das ecologias sociais de Chicago.	69
Figura 7 – Mapa de mundos sociais, submundos, organizações e negociações.....	70
Figura 8 – Mapa abstrato de mundos sociais em arenas.....	74
Figura 9 – Mapa posicional abstrato.	76
Figura 10 – Mapa situacional não ordenado.....	98
Figura 11 – Mapa situacional ordenado.	99
Figura 12 – Mapa situacional relacional para práxis.....	100
Figura 13 – Formação da categoria espaço icnográfico organizacional.....	103
Figura 14 – Mapa dos mundos sociais na arena dos guias e clubes de compra da Internet. ..	121
Figura 15 – Mapa de arenas e mundos sociais dos praticantes na situação investigada.	123
Figura 16 – Mapa posicional sobre urgência e importância da expansão.	125
Figura 17 – Mapa posicional sobre mudança de posicionamento estratégico.....	127
Figura 18 – Representação das declarações iniciais no Atlas.ti.	129
Figura 19 – Construção social de estratégias e seus praticantes na organização em análise.	145
Figura 20 – Mapa do projeto (arenas e mundos sociais dos praticantes da estratégia).	157

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Geração de códigos e <i>quotations</i> por dados coletados na codificação aberta.	96
---	----

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de um novo vocabulário e de uma consideração mais adequada sobre o papel dos diversos praticantes ou atores sociais envolvidos na ação estratégica no nível micro tem sido destacada só mais recentemente pela abordagem denominada Estratégia Como Prática (*Strategy as Practice*). Whittington (1996, 2006), Jarzabkowski e Wilson (2002), Jarzabkowski (2003) e também Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) propõem linhas de investigação a partir das ideias de identidade, profissão e função para análise da formação dos praticantes da estratégia.

Estas orientações estão voltadas essencialmente para a observação do que os atores fazem quando desempenham as atividades de estrategista. Entre as estruturas analíticas mais sedimentadas para a investigação da estratégia como uma prática social está a aliteração de 3P's de Whittington (2006). De acordo com esse *framework*, os atores envolvidos nas atividades estratégicas são designados praticantes. As orientações que guiam a conduta da ação estratégica são denominadas práticas, e aquilo que efetivamente os atores da estratégia realizam local e idiossincriticamente é definido como práxis.

Essa estrutura analítica vem mostrando a consistência do vocabulário implicado nessa vertente de pesquisa e delimitando novas relações e propriedades conceituais. Entre tais relações a principal delas salienta o papel do praticante como um consumidor e condutor das práticas na execução da práxis nas organizações. A partir desse raciocínio a noção de ator social da estratégia é estendida e, ademais, abarca tanto gerentes de cúpula quanto de média gerência e outros atores em níveis hierárquicos inferiores, bem como consultores, fornecedores, consumidores e acadêmicos do campo.

Logo, todos esses tipos de atores sociais têm potencial para formar práticas sociais no nível macro ao reproduzir ou transformar as práxis no nível micro. Em função de tal argumento, Whittington (2006) defende a necessidade de preparar os praticantes, não somente estrategistas, para a práxis estratégica.

De acordo com a agenda de pesquisa da *Strategy as Practice* simplesmente não se sabe ainda como estrategistas e demais praticantes são construídos. Contudo, essa mesma perspectiva aponta linhas gerais pelas quais os esforços de pesquisa devem ser concentrados. A principal delas é a de que “é a práxis que faz praticantes” (WHITTINGTON, 2006, p. 626). Isso significa que o contexto, o qual agrupa práticas institucionalizadas e específicas a dado espaço de atuação, figura como fonte de extração de linhas de conduta ou práxis nas organizações e por consequência como fonte de formação de praticantes. Desse modo, a

cotidianidade da ação figura como domínio da prática, na qual o conhecimento tácito, as formas de se proceder e as habilidades são forjadas em meio à socialização do praticante da estratégia. É nesse sentido que Whittington (1996, p. 734) afirma:

A nova direção oferecida pela perspectiva prática é de interesse para a eficácia do estrategista ao invés apenas para a eficácia das organizações. Estrategistas eficazes certamente precisam saber as técnicas analíticas de planejamento, as opções políticas apropriadas e os processos organizacionais de decisão e implementação. Mas estrategistas extraem habilidades e conhecimentos também de outro domínio [...] – o domínio da prática. Estrategistas usam essas habilidades práticas rotineiramente no mundo cotidiano do fazer estratégia, mas nós conhecemos pouco formalmente sobre o que elas são e como elas são adquiridas. A agenda para pesquisa é encontrar mais sobre o trabalho de estratégia e sobre como estrategistas apreendem a fazê-lo.

A ideia de que a práxis é extraída das práticas socialmente distribuídas e colocadas em uso impõe uma séria consideração das propriedades contextuais na medida em que elas definem as regras mais gerais de atuação e outros recursos em dado setor, campo organizacional ou espaço de atuação. Isso é crucial ao passo que se faz necessário mapear a trajetória para tornar-se praticante da estratégia ao longo do tempo e em diferentes domínios de ação a partir da práxis. Assim, contextos maduros, emergentes ou de rápida transformação figuram como pontos de partida para a definição de como investigar aquilo que os estrategistas fazem e como eles são formados.

Nessa linha de raciocínio propõe-se contribuir com essa proposta de investigação da formação não só de estrategistas, mas mais amplamente dos praticantes da estratégia ao considerar um contexto emergente e de forte influência de símbolos ainda em seus estágios iniciais de formação. Como afirma Zilber (2006), o ambiente dos novos negócios da Internet é repleto de mitos racionalizados.

Esses mitos, de acordo com Meyer e Rowan (1977), devem ser compreendidos como significados distribuídos entre os atores e que estão associados às estruturas sociais. São racionais porque operam como regras para realização de certas atividades necessárias ao alcance de determinados objetivos. Por outro lado, são míticos porque consistem em crenças amplamente compartilhadas, o que destaca a natureza simbólica da ação. Essas crenças fazem racionais e legítimas algumas ações e assim atribuem a elas o *status* de padrões operacionais em determinado domínio de ação. Assim, a consideração desses mitos ressalta a necessidade de apreender como são formados os praticantes da estratégia sob tais circunstâncias.

Mais especificamente, no que concerne à Internet, entre seus mitos racionalizados constam as ideias de mercados de alta velocidade, oportunidades infindáveis de inovação e demandas com crescimento exponencial. Essas crenças compartilhadas, com frequência, justificam o rótulo “organizações virtuais”, bem como novas características de trabalho e a maior valorização do capital humano associado ao discurso da “Nova Economia”. Sob tal caracterização contextual se fortalece o rótulo de gênio para jovens que abandonaram ou recém-saíram da faculdade para se dedicarem a promissores negócios e se tornarem gerentes pela primeira vez. Mas assim como existem crenças amplamente distribuídas que se refletem em expectativas positivas, também existem crenças que podem gerar expectativas negativas, como é o caso das bolhas da Internet. A noção de bolha também é racionalizada na medida em que ela figura como regra para desempenho de um ou outro tipo de ação.

Como mito racionalizado, a crença na existência das bolhas da Internet pode justificar expectativas que fundamentam uma postura de expectador ou que estimulam a agressividade das organizações em setores emergentes, frequentemente caracterizados por alto grau de incerteza.

Logo, tem-se aí um conjunto de características que fazem das organizações baseadas na rede (www) um fenômeno com consequências ainda não devidamente descortinadas pelas teorias atuais de estratégia. Considerando a força, difusão e influência dos mitos racionalizados, há de se destacar a possibilidade de elaboração de uma explicação de natureza construtivista (BERGER; LUCKMANN, 1998) acerca de como os praticantes da estratégia e a própria estratégia, em novas organizações, inseridas em mercados ainda em formação, são socialmente construídos a partir da dialética entre as suas atividades materiais e os significados compartilhados extraídos *de* e conduzidos *pelas* estruturas sociais em seus diversos níveis.

Como mitos racionalizados (ZILBER, 2006), essas ideias ou categorias (*enacted*) contribuem para explicar a construção de estratégias e seus autores práticos. Entretanto, uma explicação que escape à dicotomia subjetivo e objetivo, ou entre ideal e material, não deve se restringir ao plano sociocognitivo. É preciso recuperar o papel da ação, principalmente estratégica, como prática social, constituída pela cognição, mas também pela ação material e objetiva, sobretudo em novos e particularesⁱ contextos, como a Internet – um ambiente caracterizado por influentes mitos racionais (Nova Economia) que estão relativamente

ⁱ Giddens (1989, p. xxvi), ao discutir a pesquisa sobre integração da sociedade e seus sistemas sociais, defende que: “o que tem de ser empiricamente determinado é até que ponto as práticas localizadas e estudadas numa gama de contextos convergem entre si de modo a ingressarem diretamente na reprodução do sistema”.

descolados dos tradicionais significados compartilhados no ambiente das organizações da Velha Economia.

Para a compreensão de um fenômeno em uma área empírica e elaboração de uma explicação construtivista foi proposto o desenvolvimento de uma *Grounded Theory* no contexto das organizações baseadas na Internet com aplicação do método em sua versão que enfatiza a relação entre ação/interação e significados (STRAUSS; CORBIN, 2008). Tendo a Internet como base de identificação de uma área substantiva de pesquisa, foi escolhida como *setting* inicial de investigação (SCHATZKI, 2005) uma empresa de pequeno porte, fundada por dois universitários, e que atua no novo mercado da Internet de guias locais de compra na cidade de Curitiba, PR.

Em termos epistemológicos, defende-se que uma explicação sobre a construção social dos praticantes da estratégia passa pela explicação da construção social da ação desses atores, ou seja, da própria estratégia, o que significa verificar como os praticantes atribuem significados (constituem simbolicamente e objetivam) a esses termos a partir da ação e interação. A consideração desses elementos deu suporte à formulação do seguinte problema de pesquisa:

- Como estratégias e seus praticantes são socialmente construídos no emergente setor da Internet de guias locais de compra?

Logo, esse problema de pesquisa foi desdobrado no seguinte objetivo geral que estabeleceu de modo mais amplo o escopo do trabalho:

- Elaborar uma teoria fundamentada nos dados (substantiva) para explicação de como estratégias e seus praticantes são socialmente construídos no emergente setor da Internet de guias locais de compra.

Mais detalhadamente, as principais atividades que compõem o exercício global para consecução de uma tese por meio da elaboração de uma teoria fundamentada nos dados, não necessariamente em estágios separados, foram apresentados como objetivos específicos: (i) analisar o processo de construção social de estratégias no emergente setor da Internet de guias locais de compra; (ii) analisar o processo de construção social dos praticantes da estratégia no emergente setor da Internet de guias locais de compra; e, (iii) analisar a relação entre os

processos de construção social das estratégias e seus praticantes no emergente setor da Internet de guias locais de compra.

Em relação à justificativa teórica para elaboração da tese, defende-se que o desenvolvimento de uma teoria de médio alcance para explicação de como são socialmente construídos estratégias e seus praticantes, sobretudo a partir de um método com inclinação mais indutiva, contribui para elaboração de novos conceitos, mais praxeologicamente orientados. A necessidade de um novo vocabulário e a investigação das relações em potencial entre esses novos conceitos têm sido demandas explícitas e contínuas nas publicações acerca da prática tanto na teoria social contemporânea, quanto na vertente da *Strategy as Practice*.

A natureza do termo prática, debatida por diversos teóricos como Pierre Bourdieu e Anthony Giddens, Bruno Latour e Michel Foucault, tem exigido contínuas reconceituações. A pluralidade e até as deficiências de cada conceituação têm sido refletidas diretamente no campo da administração e mais especificamente na área de estratégia organizacional na abordagem que mais se tem dedicado a esse tema: a *Strategy as Practice*.

Nesse sentido, destaca-se a necessidade de elaboração de novos conceitos praxeológicos que possam apreender o objeto da estratégia a partir de suas próprias características. Por consequência, a exigência de uma postura construtivista para a pesquisa da prática possibilita a elaboração de uma explicação para demarcação do modo como as noções de estratégia e de estrategistas, por exemplo, são objetivadas e recebem significados a partir das ações e interações no plano material e a partir de universos simbólicos.

Em termos de razões práticas para o desenvolvimento de uma teoria fundamentada nos dados a respeito da construção social de estratégias e de novos praticantes em organizações recém-fundadas em um setor emergente da Internet, espera-se que a derivação empírica de conceitos e relações possa contribuir para o estabelecimento de orientações em relação aos efeitos das formas de mudanças ou continuidade, transformação e duração das práticas sobre o ator social que começa a fazer parte desse tipo de contexto.

Em adição, espera-se mais especificamente que, ao adotar uma orientação construtivista para análise e teorização, sejam destacados os artefatos, discursos e outras atividades, bem como as formas com que o ator social emprega tais elementos durante a práxis. A teorização em torno do exercício de emprego desses elementos pode esclarecer os caminhos também para formação deliberada de novos praticantes da estratégia à luz das características desse setor.

2 DEFINIÇÃO DE UMA ÁREA SUBSTANTIVA DE INVESTIGAÇÃO

Este capítulo se destina à apresentação das características que configuram a área substantiva de investigação da presente tese, ou seja, as novas organizações do setor emergente de guias locais de compra, onde ocorre o processo de construção de estratégias e seus praticantes. Para tanto, são apresentados os contornos da Nova Economia e sua relação com a ideia da “corrida do ouro” na Internet. Adicionalmente destaca-se o papel da Internet na construção de novos mercados e a lógica de funcionamento dos guias locais de compra.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE INVESTIGAÇÃO

Como foi exposto, tem-se como área substantiva da presente pesquisa as novas organizações baseadas na Internet e inseridas no emergente mercado de guias locais de compra. As próximas subseções discorrem sobre as condições econômicas e intersubjetivasⁱⁱ que caracterizam mais fortemente a área substantiva de pesquisa.

2.1.1 A Nova Economia e o *Reenactment* da “Corrida do Ouro”

A Internet e a evolução de computadores e outros tipos de *hardwares* e *softwares* não devem ser considerados os primeiros grandes impactos da tecnologia nos negócios e na economia de maneira geral (JANSEN, 2006; HERZENBERG; ALIC; WIAL, 2000). Várias inovações durante a história apresentaram influências similares (MAGRETTA, 1999). Entretanto, há de se destacar que só mais recentemente os ativos intangíveis, sobretudo o conhecimento (EISENHARDT; SANTOS, 2002), começaram a alcançar valores superiores aos fatores terra, trabalho e capital, elementos até então hegemônicos na teoria econômica. Essa mudança na valorização dos tipos de recursos suporta a ideia tão difundida e já banalizada na retórica da Economia do Conhecimento ou Nova Economia. Nesse sentido, Eric Brousseau, por exemplo, especialista voltado à economia das novas tecnologias da informação, alerta sobre o conceito Nova Economia:

ⁱⁱ A separação entre as condições econômicas e intersubjetivas é apenas didaticamente citada em função dos diferentes pressupostos de realidade que podem ser associados às publicações utilizadas para caracterização da área substantiva de pesquisa definida aqui.

É um discurso vago e simplista. Ele tem sido construído por fatos particularmente selecionados e impressionantes que são extrapolados, sem qualquer evidência, com intenção de justificar a reivindicação de um novo modelo que está emergindo. São citados sempre os mesmo exemplos: Amazon.com, Yahoo, Cisco... Frequentemente o ponto de partida é um caso pobremente documentado e anedótico... (GADREY, 2003, p. 9).

O fato é que, como coloca Gadrey (2003), o discurso da Nova Economia, difundido a partir de meados da década de 1990, apresenta pelo menos alguma consistência lógica a ponto de promover reais mudanças no plano objetivo das trocas e instituições de mercado. Ao mesmo tempo, esse discurso também tem dado direções para revisão de algumas das principais teorias econômicas e organizacionais (*e.g.*, GARICANO; KAPLAN, 2001; EISENHARDT; SANTOS, 2002). Os motivos para a Nova Economia estar sendo seriamente considerada na última década centram na ideia da Sociedade da Informação, no papel das suas Tecnologias de Comunicação, nos avanços técnicos da Internet e nas pressões da globalização econômica e cultural.

Mais especificamente, do ponto de vista econômico, Gadrey (2003) cita as seguintes características de maior destaque dessa mudança sobre as organizações: (i) alto crescimento econômico; (ii) tecnologias de informação e comunicação como vetores do novo crescimento; (iii) expansão do trabalho no setor de serviços; (iv) mercado de trabalho e força de trabalho altamente flexíveis; (v) economia de mercado (capital privado); e, (vi) modos alternativos de governança corporativa.

Porém, ao mesmo tempo em que a Nova Economia apresenta coerência entre as suas características deve-se levar em conta que essa coerência é limitada, como destaca o próprio Gadrey (2003). De acordo com esse autor, faz-se necessário considerar a estrutura dos mitos que estão atrelados e dão suporte à ideia da Nova Economia. Esses mitos operam como recurso e contribuem centralmente na significação das ações dos atores sociais. Bill Clinton, por exemplo, quando presidente dos EUA invocava a “Nova Economia” durante seu mandato para justificar as bases do seu plano para conduzir o país à “era de ouro”. Na mesma linha, Alan Greenspan, quando presidente do Federal Reserve, advogava a tecnologia da informação como um dos maiores responsáveis pelos recentes ganhos de produtividade e pelo crescimento livre de inflação.

Assim, na esfera política, a tecnologia da informação e, mais especificamente, a Internet, a partir da década de 1990, começavam a figurar de modo cadenciado como mitos salvadores e elementos para construção de sentido de várias ações. Mas, entre professores e

alunos dos centros de pesquisas das universidades de quase todo o mundo, entre empresas de investimento e grupos de mídias, os mitos racionalizados que começavam a ser associados à Internet apareciam de forma mais intensa. Assim, histórias de sucesso, a crescente valorização do conhecimento técnico, a menor exigência de capital para novos empreendimentos, a ênfase na inovação e nas redes, a facilidade de uso das novas tecnologias, a facilidade de distribuição da informação e a possibilidade de desenvolvimento de novos negócios proporcionaram o *Reenactment* da “Corrida do Ouro”, conforme termo sugerido por Vasconcelos (2004).

A reconstrução da enaçãoⁱⁱⁱ ou *Reenactment* da “Corrida do Ouro” faz referência a dois principais mitos arquetípicos. O primeiro é o “mito da conquista do oeste americano (a corrida do ouro) – fundada na concepção de um território repleto de riquezas à disposição do primeiro que chegar e dele se apropriar, explorando-o de maneira produtiva” (VASCONCELOS, 2004, p. 169). O segundo mito destaca as virtudes das novas e pequenas organizações: “A queda do Império Romano (vitalidade dos bárbaros) – história fundada na ideia de que pequenas empresas (infundidas com a ambição e a vitalidade dos bárbaros) podem vir a derrotar os grandes impérios” (VASCONCELOS, 2004, p. 169).

Os significados compartilhados que constituem esses mitos derivam de histórias que abundam no campo da tecnologia. Entre elas estão a fundação da Microsoft, por Bill Gates, e a superação da IBM no mercado de microcomputadores, a rebelião dos programas de compartilhamento de arquivos, principalmente filme e música, o crescimento da Amazon e a fundação de organizações em garagens ou por estudantes universitários como Youtube, Google, Facebook e Yahoo!

Esses mitos alimentaram as esperanças de uma série de empreendedores que iniciaram suas operações na Internet com a intenção de fazer parte da Nova Economia. Como defendeu Robert Samuelson, colunista da *Newsweek*: “a Nova Economia foi principalmente um estado de humor, um sentimento de otimismo irrepreensível” (ATKINSON, 2004). E esse estado de humor foi central para o estabelecimento do *reenactment* da “corrida do ouro” na Internet e deu vazão a uma série de histórias de sucesso que configuraram a *Superman Theory* das organizações ponto-com (FINKELSTEIN, 2001).

Dessas histórias foi extraído o mito mais difundido de que jovens gênios da tecnologia e a inovação fariam a combinação mais adequada para sair na frente na construção de novos mercados durante a “corrida do ouro” na Internet.

ⁱⁱⁱ O termo enação foi sugerido por Motta e Vasconcelos (2006) como tradução para *enactment*.

2.1.2 A Internet Como Base Para Construção de Mercados Emergentes

Como foi destacado, no plano dos significados sobram ideias que reforçam a possibilidade de criação de novos negócios na Internet. No plano material, a velocidade das conexões à rede cresce exponencialmente e com custos cada vez menores. As transações comerciais na rede abrem caminho para uma série de inovações nas possibilidades de pagamentos e disponibilização de serviços financeiros, e as inovações de *hardware* e *software* tornam cada vez mais fáceis as fundações de negócios voltados à criação de novos mercados. Assim, vale destacar que talvez poucas dimensões do ambiente externo^{iv} às organizações exerceram tanto impacto sobre a possibilidade de construção de novos mercados nas últimas décadas como a tecnologia – sobretudo a Internet. Esse impacto na Nova Economia foi tão grande a ponto de dar origem ao conceito de Economia da Internet^v para fazer referência aos novos mercados baseados no mundo virtual e suas condições para inovação.

Como principal diferença dos novos mercados baseados na Internet em relação aos mercados tradicionais é preciso destacar a influência que a incerteza coloca sobre o processo de construção social das próprias arenas de troca, organizações, estratégias (ação) e estrategistas. O maior grau de incerteza, frequentemente predominante em novos mercados, não se refere estritamente à dimensão técnica em termos de informação, como sugere Scott (2001), mas também à dimensão institucional do ambiente. Novos mercados podem mais facilmente levantar questionamentos quanto às práticas institucionalizadas, contribuir para reinstitucionalização de outras e submeter protoinstituições (LAWRENCE; HARDY; PHILLIPS, 2002) de dado contexto a um teste social, quanto sua legitimidade.

Logo, conclui-se que, ao mesmo tempo em que a Internet apresenta condições técnicas e também institucionais propícias, em níveis mais amplos, para o desenvolvimento de novos mercados, paradoxalmente ela também impõe uma série de incertezas em níveis inferiores (e.g., setor de guias locais de compra da Internet) quanto aos modos como proceder operacionalmente, tendo consequências sobre as práticas estratégicas, e principalmente sobre o conhecimento acerca da construção social do próprio estrategista na macroestruturação da realidade na esfera micro.

^{iv} Essa distinção entre ambiente externo e interno está calcada num pressuposto de realidade estritamente objetiva, portanto claramente oposto a base epistemológica que guia as principais ideias desse trabalho. Entretanto, ela foi mantida no texto em função da sua inteligibilidade e correspondência com a literatura de base econômica ou jornalística que trata desse assunto.

^v O termo Economia da Internet foi proposto em 1998 por John Chambers, CEO da Cisco Systems, para fazer referência ao modo como a Internet passou a moldar os negócios e a economia global.

2.1.3 O Mercado Emergente de Guias Locais de Compra da Internet

Sob as condições citadas acima, em meio a mitos e avanços tecnológicos, surgiu um dos últimos modelos de negócio baseados na Internet: os guias locais de compra^{vi}. Sua versão mais conhecida são os *sites* de compras coletivas. A função desses *sites* se resume em disponibilizar ofertas de até 90% de desconto para os internautas. Assim, há uma nova possibilidade de comunicação de *marketing* de baixo investimento para pequenos negócios, mais ofertas para os consumidores e um percentual de corretagem para o *site*. Alguns portais oferecem uma oferta por vez até o esgotamento do lote de produtos do anunciante, outros adicionam a condição da compra coletiva (número mínimo), o que faz com que os primeiros interessados em determinada oferta se encarreguem de difundir o produto à disposição.

Esse modelo de negócio surgiu no Brasil no ano 2000, com a Mobshop, entretanto, as questões de segurança na rede e a baixa penetração da Internet no país levaram a empresa ao fracasso. Atualmente, como em vários novos mercados de sucesso, o crescimento dessa categoria de serviço é alto. Entre agosto e dezembro de 2010, o número de portais passou de 18 para 405. Em outubro do mesmo ano, 7,4 milhões de internautas acessaram esses portais. O faturamento do setor para 2010 foi estimado em 500 milhões de dólares no país e empresas como Google já planejam a entrada no mercado (FAUST, 2010).

Entre as características diferenciadas em termos de gestão, o destaque é o alcance apenas local das promoções. Esses guias dependem de penetração no comércio local para divulgação das ofertas na Internet. Sem dúvida, essa é uma operação não convencional em comparação com a maioria das empresas virtuais. O contato com empresas locais, as operações, o crescimento do negócio, a possível entrada da Google no setor e a dificuldade de previsão de saturação colocam várias fontes de incerteza aos envolvidos nesses negócios, que, portanto abrem espaços para tentativa e erro, adoção de determinadas práticas, transformação e refutação de outras. Tais condições configuram um cenário de difícil previsão quanto a como essas empresas irão proceder nos próximos meses e que tipos de praticantes da estratégia são construídos nessas condições.

Dessa maneira, as características acima justificam o desenvolvimento de uma teoria fundamentada para essa área substantiva de investigação, que as atuais teorias da prática ainda não se dedicaram a explicar e que crescentemente faz parte da realidade organizacional atual, como novas formas de operação, de estrategistas e, sobretudo, uso (consumo) das práticas.

^{vi} Exemplos desses sites são: Acessozero, Groupon, Peixe Urbano, Clickon, Arara Urbana, Imperdível, Oferta Única, Clube do Desconto, Oferta X, QPechincha.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Strauss e Corbin (2008, p. 58) aconselham os pesquisadores que adotam a *Grounded Theory* como método que “... não há necessidade de rever toda a literatura da área antecipadamente, como é frequentemente feito por analistas que usam outras técnicas de pesquisa”.

Entretanto, realizou-se uma revisão da literatura iniciando pela *Practice Turn* na Teoria Social e considerando em seguida a virada da prática no campo da estratégia a partir do movimento social da *Strategy as Practice*, classificada como a principal abordagem voltada à explicação da construção de estratégias e de seus praticantes. Este trabalho permitiu delimitar mais claramente o desenvolvimento da *Strategy as Practice* e seus principais conceitos, bem como ontologia, epistemologia e métodos que marcam os trabalhos nesse campo.

Após a caracterização da virada da prática no campo da estratégia organizacional recorreu-se à análise da *Strategy as Practice* como movimento social. O objetivo dessa análise foi demarcar de modo mais sistematizado as promessas, a ação coletiva presente nesse movimento e os resultados alcançados e não alcançados (HAMBRICK; CHEN, 2008) pela abordagem, que figuram como recursos para novos trabalhos.

3.1 A PRACTICE TURN NA TEORIA SOCIAL CONTEMPORÂNEA

A *Practice Turn* na teoria social contemporânea (SCHATZKI, 2001, 2005; RECKWITZ, 2002) fez com que a noção de prática viesse a compartilhar do mesmo *status* dos conceitos mais caros à sociologia, tais como: estrutura, sistemas, instituição, significado e ação. Como uma promessa de superação das dicotomias e da relação rígida e linear entre ação e estrutura, essas teorias (*e.g.*, GIDDENS, 1989; BOURDIEU, 1990) prometem dar destaque ao que os atores sociais fazem na situação localizada e como essas atividades se relacionam às instituições ou estruturas e aos agentes (SCHATZKI, 2001).

Apesar da aparente novidade associada ao rótulo *Practice Turn* (SCHATZKI, 2001), a atenção à prática não veio a ser dispensada apenas na teoria social contemporânea. As primeiras reflexões acerca das atividades dos indivíduos na sociedade são encontradas na filosofia, a partir da noção de práxis, termo especificamente atribuído a Aristóteles (BESNIER, 1996). A visão aristotélica de práxis foi direcionada à diferenciação de ações intransitivas e transitivas. Ações transitivas (práxis) são ações com um fim em si mesmo,

como a própria reflexão sobre algo, enquanto ações intransitivas (poiêsis) são atividades “instrumentais”, ou seja, sem um fim em si mesmo, mas um meio para algo ulterior à ação. Nessa concepção, a práxis (ação transitiva) é tanto ação ideal, como ação material.

Ainda na filosofia, Hegel (2002) é o expoente da mudança profunda no tratamento da noção de práxis, em que ele reduz a atividade material a uma atividade do espírito. Nesse sentido, é possível afirmar que o idealismo alemão é uma filosofia da atividade da consciência. Trata assim, da consciência, não como uma das dimensões da práxis, mas como a própria e única forma de práxis real e humana. A lógica idealista seria confrontada mais substancialmente pelo marxismo, mas voltaria a mostrar vigor em sua influência epistemológica na virada interpretativa das ciências sociais (RECKWITZ, 2002).

No materialismo histórico o termo práxis foi maciçamente debatido. O princípio diferenciado e mais restrito dessa vertente das ciências sociais vê a práxis sempre como material, sobretudo a ação humana produtiva ou transformadora, negando assim toda concepção idealista ou espiritual que fora encontrada em Hegel (2002). Ainda que a ação material seja também percebida (*i.e.*, consciente) é a atividade concreta que figura como princípio da práxis de acordo com o marxismo. Essa tensão entre material (práxis) e teoria (consciência) é bem explicada por Vázquez (2007, p. 109): “A relação entre teoria e práxis é para Marx teórica e prática; prática, na medida em que a teoria, como guia da ação, molda a atividade do homem, particularmente a atividade revolucionária; teórica, na medida em que esta relação é consciente”.

Na virada interpretativa (*Interpretative Turn*), que ocorreu a partir dos anos 1970, a teoria social sedimentou uma forma alternativa de compreensão da ação, sobretudo ao recorrer ao conceito de estruturas simbólicas de significado. Vários autores das teorias sociais são expoentes dessa virada: Bourdieu, Giddens, Latour, Habermas, Garfinkel, Foucault, Taylor, Schatzki. Faz-se necessário salientar que, segundo Reckwitz (2002), toda teoria da prática é uma teoria cultural. O tratamento dispensado à prática por esses teóricos sociais é classificado por Reckwitz (2002) em quatro versões “culturalistas”, sendo a última apresentada como superior na explicação das práticas sociais: (i) Mentalismo; (ii) Textualismo; (iii) Intersubjetivismo; e (iv) Teoria da Prática (*Practice Theory*).

O Mentalismo tem como lócus do “social” (coletividade) a mente dos indivíduos. Ali são depositadas as estruturas cognitivas. Assim, o social está na cabeça dos atores em primeiro lugar; portanto a unidade de análise social são as próprias estruturas cognitivas. Logo, estruturas cognitivas ou *frames* de referência são causas ou condições do comportamento (*e.g.*, BERGER; LUCKMANN, 1998; SCHUTZ, 1967). O Textualismo

sustenta como *locus* do “social” as comunicações. Entenda-se por comunicações os sinais, símbolos, discursos e textos que estruturam o mundo social. Portanto, o social não reside no nível psicológico como no mentalismo, mas sim num nível extrassubjetivo, material (*e.g.*, FOUCAULT, 1977; LUHMANN, 1996). O Intersubjetivismo vê como *locus* do “social” as interações, mais especificamente a linguagem (HABERMAS, 1984).

A Teoria da Prática, por sua vez, é considerada uma explicação desdobrada da virada interpretativa (*Interpretative Turn*) e que ainda está em seus estágios iniciais de construção e situa-se em meio ao que se convencionou denominar como virada da prática (*Practice Turn*). Essa teoria não toma conteúdos mentais, discursos ou interações como ponto de partida da explicação da prática, mas sim as próprias práticas (*i.e.*, *locus* do social) como pequenas unidades da análise social. Nesse sentido, a investigação social dada sob a orientação dessa teoria é traçada a partir de “comportamentos rotinizados que consistem de vários elementos interconectados uns com os outros: formas de atividades corporais, “objetos” e suas aplicações, um conhecimento construído na forma de compreensão, *know-how*, estados de emoção e conhecimento motivacional” (RECKWITZ, 2002, p. 249). Logo, esse autor ressalta que a prática sempre é uma espécie de caixa, cuja constituição depende de quais elementos estão operando em seu interior e de que maneira.

Convergindo com a orientação supracitada, Schatzki (2001, p. 2) vê a virada da prática (*Practice Turn*) como um movimento das teorias sociais que reconhece “conhecimento, significado, atividade humana, ciência, poder, linguagem, instituições e transformações históricas” como elementos do campo das práticas (*field of practices*) que se somam a componentes pós-humanos como artefatos e objetos não humanos. Nesse sentido, esse movimento privilegia uma ontologia social distinta que engloba a corporeidade, a materialidade e suas interseções com as práticas organizadas em torno de conhecimentos compartilhados (SCHATZKI, 2001).

Para o campo de estudos da estratégia organizacional, a virada da prática na teoria social contemporânea representa o “modo de entender a emergência e evolução das práticas sociais, incluindo em particular a prática de *strategizing*” (CHIA; HOLT, 2009, p. 129). Ao assimilar as ideias da *Practice Turn* da teoria social contemporânea, a abordagem da *Strategy as Practice* pode ser considerada o principal esforço de geração de conhecimento a partir da concentração no nível micro da ação localizada dos praticantes da estratégia (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Logo, como será visto na próxima subseção, elegeu-se o conjunto de trabalhos sobre essa abordagem para revisão da literatura da presente pesquisa.

3.2 A *PRACTICE TURN* NA TEORIA DE ESTRATÉGIA

Nesta seção, a virada da prática na teoria de estratégia, caracterizada predominantemente a partir do movimento social da *Strategy as Practice*, foi examinada no que concerne ao seu desenvolvimento e conceitos centrais. Para tanto, apresenta-se o resgate das realizações (*e.g.*, congressos e principais trabalhos) dos pesquisadores desse subcampo da estratégia após a publicação do seminal artigo de Whittington (1996). Esse exercício possibilitou a discriminação de diferentes conceitos e questões que estão mais ou menos sedimentadas.

Posteriormente, serão apontadas questões de natureza ontológica, epistemológica e metodológica no sentido de expor as bases sobre as quais se deu a virada da prática no campo da estratégia organizacional.

3.2.1 Desenvolvimento e Conceitos Centrais da *Strategy as Practice*

A *Practice Turn* na teoria de estratégia foi inaugurada por Whittington (1996) em uma publicação no periódico acadêmico *Long Range Planning*. Nesse artigo, o autor mapeou o desenvolvimento do campo de estudos da estratégia desde os anos 1960 e reclamou espaço para um novo modo de se entender a estratégia, o qual foi denominado Estratégia Como Prática (*Strategy as Practice*). De acordo com Whittington (1996, p. 731), a questão chave colocada por essa perspectiva é: “o que é preciso para ser um praticante eficaz da estratégia?”. Assim, ficava clara uma proposta de deslocamento da ênfase em organizações e estratégias para os conceitos de estrategistas e de ação estratégica.

Whittington (1996) apresentou então uma de suas primeiras aliterações envolvendo o termo prática. Para esse autor o desenvolvimento do campo da estratégia pode ser compreendido a partir de quatro perspectivas básicas: planejamento, política, processo e prática.

A partir dos anos 1960, a abordagem de planejamento estratégico elegeu técnicas e ferramentas de análise ambiental, sobretudo no que concerne à dimensão mercado, bem como modos de avaliação das organizações, mais especificamente de suas competências e de seus portfólios de produtos, como elementos de suporte a tomada de decisão. Os anos 1970 assistiram então à ênfase dos pesquisadores de estratégia na política estratégica, mais especificamente uma atenção sobre a avaliação de diferentes direções estratégicas, como internacionalização, diversificação, aquisições, *joint ventures* e inovação. É importante

destacar que a ênfase na política estratégica não implicou sérias contestações ao movimento dos pesquisadores sobre planejamento estratégico. Isso iria ocorrer somente nos anos 1980 com a chegada da abordagem sobre processo estratégico. A lógica dos estudos na perspectiva processual centrou principalmente na busca por explicações sobre mudança estratégica, desde a constatação da necessidade da mudança, sua natureza não deliberada na maior parte das vezes e a implementação de novas rotinas e direções. Por sua vez, a perspectiva prática, de acordo com Whittington (1996), deve enfatizar o nível gerencial e o modo como o estrategista se envolve na estrategização (*strategizing*) ou faz estratégia (*do strategy*).

De acordo com a proposta de Whittington (1996), a estratégia deve ser concebida como uma prática social, lógica, aliás, já seguida em estudos sobre práticas contábeis, práticas científicas e até práticas de arquitetos. Essa concepção demanda o exame das ações e interações, da fala e de outras atividades envolvidas no trabalho do praticante da estratégia, implica fundamentalmente o deslocamento do interesse na “competência essencial da organização para a competência prática do gerente como estrategista” (WHITTINGTON, 1996, p. 732).

Dada a centralidade do conceito de praticante da estratégia no artigo de Whittington (1996), o autor apontou que o trabalho do estrategista demanda atividades de inspiração (*e.g.*, ter ideias, vislumbrar oportunidades e novas situações), mas também de transpiração (*e.g.*, rotinas de planejamento, orçamento, confecção de documentos formais, realização de apresentações, reuniões e outras ações formais pela quais a estratégia é formulada e implementada). O trabalho de fazer estratégia envolve tanto habilidades técnicas, quanto artesanais. Exige compreender as rotinas locais da organização na qual se insere. A “competência prática requer uma prontidão para trabalhar dentro de estruturas e rotinas já existentes ao invés do conhecimento de algum livro-texto ideal” (WHITTINGTON, 1996, p. 732).

Em adição, Whittington (1996) esclareceu que esse trabalho exige centralmente interação com atores sociais que desempenham diferentes papéis na prática da estratégia, uma vez que essa prática não é a mesma para todos, por exemplo, quando se comparam atividades de gerentes de cúpula, gerência média, funcionários de base e consultores organizacionais.

Em resumo, a demanda por um espaço para a perspectiva prática sobre estratégia começou a estabelecer-se no plano micro, a partir do interesse de pesquisadores em relação ao que se passa nos níveis localizados da ação no interior dos arranjos e processos organizacionais. Essa atenção ao que se passa dentro dos processos organizacionais encontra

adeptos e prolifera como um movimento social nos anos subsequentes ao artigo de Whittington (1996), principalmente na Europa.

Como resultado dessas e de outras reflexões, em fevereiro de 2001, a *European Institute for Advanced Studies in Management* (EIASM) promoveu um encontro entre pesquisadores da área de estratégia para discutir, entre outros temas, o que foi chamado na época de “microprocessos” da estratégia organizacional. O local do encontro, Bruxelas, na Bélgica, centro administrativo da União Europeia, marca um dos traços distintivos do nascimento da abordagem analítica que é denominada *Strategy as Practice*, conforme já sugerido por Whittington (1996). A origem européia dessa perspectiva foi destacada como uma característica que resumia a abordagem como uma alternativa ao pensamento estratégico norte-americano predominante nessa área de investigação. Em seu cerne constava a promessa da virada ou eclosão da prática (*Practice Turn*) nos estudos sobre estratégia. A incorporação da *Practice Turn*, na área de estratégia, buscou enfatizar aquilo que os estrategistas fazem ao invés de assumir a estratégia como mais um atributo das organizações.

Nessa data, 2001, Gerry Johnson, Leif Melin e Richard Whittington, organizadores do *workshop* sobre microprocessos da estratégia, deram início às discussões que resultaram numa edição especial do *Journal of Management Studies* (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). A edição desse periódico apresentou a ênfase nos microprocessos da estratégia, destacando as contribuições de uma Visão Baseada em Atividades e oferecendo novos conceitos ao emergente movimento de estudos da *Strategy as Practice* (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008).

A apresentação da edição especial, publicada em 2003 (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003), que contou com oito trabalhos, ficou em grande parte reservada a justificar que as microatividades e práticas organizacionais foram invisíveis às correntes tradicionais de pesquisa em estratégia classificadas em teorias de processo ou de conteúdo. Os artigos dessa edição valorizaram a ênfase nas ações que constituem os processos organizacionais e buscaram suporte em outras publicações com objetivos similares, mas apresentados de modo episódico até então nos periódicos acadêmicos, como: Jarzabkowski e Wilson (2002), Gioia e Thomas (1996), Knights e Morgan (1991) e Whittington (1992, 1996, 2003).

Outra linha comum que serviu como ponto de partida desses trabalhos foi a necessidade do que Chakravarthy e White (2002) definiram como um “vocabulário ativo” para descrever o processo estratégico. Chakravarthy e White (2002, p. 186) fizeram referência à utilização de verbos ao invés de substantivos no exame da estratégia e destacaram a

importância de termos que denotam ação: “*thinking, behaving, sense making, interacting, integrating*”, conforme já fora sugerido por Weick (1979).

Johnson, Melin e Whittington (2003) se propuseram a apresentar uma perspectiva sobre estratégia fundada nas atividades cotidianas da realidade organizacional, mais voltada para fenômenos no nível micro e que escapasse à crescente frustração colocada pela superficialidade da literatura tradicional para explicação do fazer estratégia.

Tendo como referência trabalhos sobre processo estratégico, Johnson, Melin e Whittington (2003) destacaram a dependência do desenvolvimento de algumas teorias (*e.g.*, VBR e Teoria Institucional) em relação aos conceitos que poderiam ser gerados a partir da *Strategy as Practice*, bem como ressaltaram as diferenças entre processo estratégico e práticas estratégicas.

Esses autores apontaram um legado ambivalente da pesquisa sobre processo estratégico em relação à emergente corrente de estudos sobre a prática dos estrategistas. Por um lado, os estudos sobre processo da estratégia trouxeram três importantes contribuições: a ênfase nos processos organizacionais ao invés da restritiva concepção econômica da firma como uma “caixa preta”, a humanização do campo ao chamar atenção para aspectos políticos, relacionais, culturais e de decisão nas organizações e também ajudou a legitimar estudos em profundidade e com pequenas amostras.

Por outro lado, a tradição de pesquisas sobre processo deixou várias questões em aberto ou não adequadamente respondidas no que concerne à ação dos atores organizacionais em relação à estratégia: (i) desconsideração das práticas no nível micro, que foram examinadas apenas como elementos agregados em rotinas e processos; (ii) desconsideração do papel de atores sociais que estão situados periféricamente em relação à cúpula estratégica, mas ainda com efeitos sobre a estratégia; (iii) falta de contribuições para a prática efetiva dos estrategistas por meio de diretrizes e modelos; (iv) insistência na dissociação entre conteúdo e processo; (v) raras associações entre processos e desempenho; e, (vi) ênfase nas idiosincrasias de um ou outro estudo ao invés da comparação entre casos em diferentes contextos. Em função das contribuições e também das limitações que se originaram do legado da escola de processo estratégico os autores defenderam a *Strategy as Practice* como uma possibilidade de geração de conhecimento mais centrado no praticante e nos fenômenos localizados na esfera micro (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

A partir dessas considerações de abertura da edição especial do *Journal of Management Studies* (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003) foram propostos os primeiros conceitos associados ao *strategizing* e *organizing* (AARON; GRAETZ, 2006) que

seriam mais difundidos nesse subcampo de investigação. Os trabalhos dessa edição foram: Jarzabkowski (2003), Regnér (2003), Salvato (2003), Maitlis e Lawrence (2003), Samra-Fredericks (2003), Hendry e Seidl (2003) e Balogun, Huff e Johnson (2003).

O texto de Jarzabkowski (2003) foi o primeiro trabalho a empregar explicitamente a Teoria da Atividade (VYGOTSKY, 1978) no estudo da prática estratégica. O objetivo dessa autora nesse artigo foi o de operacionalizar a noção de micropráticas da estratégia ou microestratégias. A pesquisa consistiu numa investigação empírica em três universidades do Reino Unido. As conclusões da autora versaram sobre a explicação da relação entre práticas estratégicas (estabelecimento de direção, alocação de recursos, monitoramento e controle) e continuidade e mudança da atividade estratégica. De acordo com essa autora, considerando as universidades em exame, os mesmos tipos de práticas, em meio à interação entre cúpula estratégica e atores distribuídos (estruturas coletivas), serviram tanto para dar continuidade, quanto para levar a cabo uma mudança das questões (*issues*) ou atividades estratégicas (*strategic activity*), que definem o conteúdo estratégico realizado em um ou outro caso.

Destaca-se que as conclusões acima estenderam as análises da autora em outro trabalho sobre estratégia e cúpula estratégica (*Top Management Team*), publicado anteriormente (JARZABKOWSKI; WILSON, 2002) e que já apresentava o conceito de estratégia como um padrão de ações e o conceito de *strategizing* a partir de quatro rotinas principais: (i) estabelecimento de direção; (ii) monitoramento e controle; (iii) alocação de recursos; e (iv) processos de interação. O referencial de investigação da pesquisadora nesse estudo anterior consistiu nas noções formais de formulação e de implementação da estratégia, nos conceitos de processo e conteúdo, nos conceitos de práticas de inspiração (concepção da estratégia) e práticas de perspiração (rotinas de implementação) (WHITTINGTON, 1996) e na diferenciação entre prática e práticas, extraída de Turner (1994). É importante ressaltar que nesse trabalho essa autora ainda não havia recorrido à Teoria da Atividade (VYGOTSKY, 1978).

O trabalho de Regnér (2003) apresentou os conceitos de centro e periferia como lócus estruturais diferenciados de criação ou desenvolvimento de estratégia. O estudo retrospectivo múltiplo, que considerou a mudança na estratégia de quatro organizações de diferentes setores revelou que o centro (*Headquarter*) se envolve predominantemente em microatividades de natureza mais dedutiva (*e.g.*, análise, planejamento, geração de inteligência competitiva) enquanto a periferia (subsidiárias, departamentos e grupos) aparece implicada em microatividades mais indutivas (*e.g.*, decisões por tentativas e erro, experimentação e uso de heurísticas).

Salvato (2003) propôs o conceito de microestratégia essencial num modelo de análise da evolução da estratégia. A microestratégia essencial é definida como o “sistema de rotinas, microatividades e recursos interconectados que podem ser mapeados até a maioria das iniciativas estratégicas de uma organização” (SALVATO, 2003, p. 83). Por meio de dois estudos comparativos em empresas de engenharia, esse autor apontou a importância da liderança gerencial no processo de evolução da estratégia e a ocorrência das inovações a partir da sequência de padrões de microestratégias essenciais e não a partir da ruptura com uma ou outra prática organizacional. Assim, Salvato (2003) sugeriu a primeira aproximação da *Strategy as Practice* com a literatura sobre Capacidades Dinâmicas e Visão Baseada em Recursos.

Maitlis e Lawrence (2003) estudaram os esforços dos membros de uma orquestra sinfônica para desenvolvimento de uma estratégia artística organizacional. Enfatizando as falhas no processo de *strategizing* (construção e enação da estratégia por meios de ações formais e informais), esses autores concluíram que a ineficácia das atividades estratégicas pode ser explicada em função de elementos discursivos e políticos presentes nos episódios de *strategizing*. Cada episódio de *strategizing* (definido como a combinação de processos políticos e discursivos) é composto por quatro fases: (i) engajamento e tomada de posição sobre determinada questão; (ii) definição de conceito (eleição de categorias de solução); (iii) definição/avaliação da responsabilidade pela atividade e transparência; e, (iv) construção de um objeto estratégico (*e.g.*, plano, visão, ação, ideia). A interrupção prematura de um desses estágios e a sua descontinuidade são as principais razões para a falha durante o processo de *strategizing*. Seguindo esse raciocínio, os episódios de *strategizing* figuram como filamentos do processo estratégico corrente das organizações.

Hendry e Seidl (2003) apresentaram o conceito de episódio da Teoria de Sistemas Sociais de Niklas Luhmann como uma possibilidade analítica alternativa ao *mainstream* das teorias sociológicas aplicadas no estudo da prática. Esses autores apontaram que as organizações são sistemas autorreprodutores não apenas em função dos atores sociais envolvidos em tais sistemas, mas, sobretudo em função do próprio sistema. Aliás, a teoria de Niklas Luhmann não considera o papel dos indivíduos com suas intencionalidades e motivações. De acordo com a Teoria dos Sistemas Sociais (LUHMANN, 1996) qualquer sistema, como é o organizacional, é definido centralmente como um sistema de comunicações (síntese de expressões como fala, escrita e atividades materiais), mas que ignora o monitoramento reflexivo dos agentes sociais. Entretanto, mesmo contrapondo-se à ênfase no ator social envolvido na estratégia, Hendry e Seidl (2003) afirmaram que a *Strategy as*

Practice pode extrair contribuições da teoria de Luhmann (1996) ao fazer uso da noção de episódio como uma sequência de comunicações com um início e um fim (*e.g.*, reunião) para explicar a mudança estratégica: comunicações randômicas geram mudanças de segunda ordem.

Samra-Fredericks (2003) e Balogun, Huff e Johnson (2003) apresentaram trabalhos que refletiam uma preocupação metodológica em relação à investigação da prática estratégica. Esses autores foram os primeiros pesquisadores a apontarem a necessidade de aplicação de novos métodos de pesquisa no movimento da *Strategy as Practice* quando comparada a linha de pesquisa sobre processo estratégico. Samra-Fredericks (2003) defendeu uma abordagem multidisciplinar para o estudo da interação entre praticantes da estratégia e do *strategizing* como uma experiência vivida. Essa abordagem consistiu na articulação de procedimentos da etnografia e da etnometodologia/análise de conversação. Balogun, Huff e Johnson (2003) chamaram atenção ao fato de que atualmente a dispersão geográfica das grandes corporações muitas vezes inviabiliza a aplicação de procedimentos etnográficos. Para esses autores, a pesquisa sobre a prática estratégica deveria começar a recorrer a métodos como: grupos interativos de discussão, autorrelatório e pesquisa conduzida pelo próprio praticante.

Entre as mais citadas publicações que se seguiram à edição especial de 2003, está o artigo de Jarzabkowski (2004). Essa autora destacou a tensão existente entre práticas adaptativas e recursivas e sugeriu as “práticas em uso” como unidade de análise dessa relação em múltiplos níveis. Conforme se vê na Figura 1, as práticas colocadas em uso nas organizações relacionam o macrocontexto (instituições), o microcontexto (organizações) e a cognição (ator social). Assim, as práticas podem ter natureza tanto adaptativa, quanto recursiva. De acordo com esses níveis, a prática está situada no macrocontexto de forma mais genérica, mas de ocorre de forma mais diferenciada quando colocada em uso nas organizações (microcontexto) nas quais a ação é passível das diferenças de estruturas cognitivas dos atores sociais e altamente localizada.

Além dessa articulação entre múltiplos níveis, Jarzabkowski (2004) traz outra contribuição na medida em que salienta o que ela denominou “problema da recursividade”. O próprio termo “prática” designa execução repetitiva de determinada atividade. Nesses termos, a prática consiste em um aprendizado de autorreforço. De acordo com várias teorias sociais que tratam da interação agente-estrutura a continuidade da ordem social e o sentimento de segurança ontológica se devem à recursividade.

Entretanto, Jarzabkowski (2004) afirma que as rotinas que implicam a prática são passíveis de reconfiguração a partir da própria prática por meio de movimentos de adaptação

que ocorrem no domínio micro da ação. Logo, essa autora concluiu que a ocorrência de práticas adaptativas e recursivas depende de características contextuais e cognitivas dos atores sociais, e que a apreensão dessas formas conflitantes de ação está condicionada pela aproximação do pesquisador às práticas em uso.

Nível de Análise	Tendências Recursivas	Tendências Adaptativas
Macrocontexto: forças competitivas e institucionais	Estruturas sociais completamente institucionalizadas Instituições sociais dominantes Condições sociais, econômicas e regulatórias estáveis Competição estável	Estágios iniciais de crescimento de mercado Estágios maduros, saturados de mercado Estruturas sociais pré-institucionais Instituições sociais plurais Condições sociais, econômicas e regulatórias dinâmicas Alta competição de mercado
Microcontexto: organização	Altamente política Subculturas fragmentadas e discretas Comunidades homogêneas Baixa conexão entre comunidades Cultura forte e singular Lógica dominante Estruturas burocráticas, hierárquicas, divisionalizadas Processo estratégico topo-base Fortes rotinas operacionais Baixa capacidade de absorção	Comunidades diversas de práticas Integração social entre comunidades Intraempreendedorismo Iniciativas internas de negócio Envolvimento periférico na estratégia Distribuição e transferência de conhecimento Estruturas não hierárquicas, celulares e em rede Estruturas flexíveis e abordagem incremental de estruturação
Cognição do ator:	Rígidas estruturas assimilativas Baixa reflexividade Zonas restritas de acomodação de interesses Rígidas habilidades e bases de conhecimento	Estruturas assimilativas amplas Alta reflexividade Amplas zonas de acomodação de interesses Amplas habilidades e bases de conhecimento

Figura 1 – Características recursivas e adaptativas que moldam a prática em uso.

Fonte: adaptado de Jarzabkowski (2004, p. 539).

Em 2005, Paula Jarzabkowski lançou o livro *Strategy as Practice: an activity-based approach*. Essa obra ofereceu o primeiro *framework* analítico mais geral da estratégia como uma prática social e resumiu tanto os principais trabalhos anteriores da autora (JARZABKOWSKI, 2002, 2003, 2004) quanto o que fora publicado de mais relevante até aquele momento nessa vertente de pesquisa.

A autora reconheceu a dívida da *Strategy as Practice* para com a literatura sobre processo estratégico e fez uso de alguns de seus conceitos como ponto de partida para estabelecimento do conceito de estratégia como “um padrão em um fluxo de atividades direcionadas a objetivos ao longo do tempo” (JARZABKOWSKI, 2005, p. 43). Essa definição fez uma clara referência à definição de estratégia como padrão que foi dada por Mintzberg (1968). Também foram destacados os conceitos de praticantes, prática (singular) e práticas (plural) como os principais elementos da agenda de pesquisa da *Strategy as Practice*.

A centralidade da noção de praticante da estratégia foi justificada pela proposta de humanização e recuperação do papel do ator social na ação organizacional. Nessa linha de raciocínio, gerentes da cúpula estratégica, funcionários dos níveis hierárquicos inferiores, consumidores, investidores, gerentes de nível médio e consultores são todos considerados praticantes da estratégia. Isso não significa rotular todos os indivíduos desempenhando esses papéis como estrategistas, mas sim como praticantes, atuando centralmente ou contribuindo marginalmente com a realização da estratégia por meio do seu envolvimento nas circunstâncias de interação social no domínio organizacional (JARZABKOWSKI, 2005).

Os termos práticas e prática, que complementam o *framework* de Jarzabkowski (2005), discriminam respectivamente o contexto institucional constituído pelos modos de proceder no desempenho da ação estratégica e as ações específicas (práticas em uso), dentro de um processo contínuo de construção (*becoming*), que são encontradas em determinada organização. Esses conceitos exemplificam a relação entre instituições, que refletem lógicas generalizadas de operação e a conduta contextualizada, idiossincrática e ajustada ao contexto micro (organização) de praticantes específicos.

Jarzabkowski (2005) adiciona que as práticas da estratégia, distribuídas no ambiente extraorganizacional, são categorizadas em: (i) práticas administrativas racionais (*e.g.*, técnicas de planejamento, orçamento e sistemas de controle); (ii) práticas discursivas (*e.g.*, termos técnicos da área de estratégia que possibilitam recursos linguísticos, simbólicos e cognitivos); e, (iii) práticas episódicas (*e.g.*, reuniões, *workshops*).

A partir da necessidade de um conceito que possibilitasse a articulação entre instituições (*Practices*) e conduta (*Practice*) para a realização de pesquisas empíricas, Jarzabkowski (2005) propôs o termo práticas de estrategização (*strategizing practices*). Práticas de estrategização (*strategizing practices*) foram definidas como “regras institucionalizadas de formação da estratégia e sua realização localmente situada” (JARZABKOWSKI, 2005, p. 43). Desse modo, o conceito de práticas de estrategização (*strategizing practices*) trata da reciprocidade e interdependência entre instituições e conduta.

Considerando uma separação apenas analítica, na qual as práticas de estrategização (*strategizing*) localizadas são temporariamente suspensas da noção de práticas institucionalizadas, a conduta ou ação localmente situada pode ser categorizada em dois tipos: (i) estrategização procedimental; e (ii) estrategização interativa. Essas formas de conduta refletem, respectivamente, a realização das práticas administrativas formais e as interações face a face. De acordo com Jarzabkowski (2005) essas práticas em uso figuram como mediadoras das atividades distribuídas entre gerentes da cúpula estratégica e comunidade organizacional e a estratégia enquanto padrão no fluxo de atividades orientadas a objetivos que refletem o conteúdo estratégico realizado. Uma representação dessas conexões consta na Figura 2.

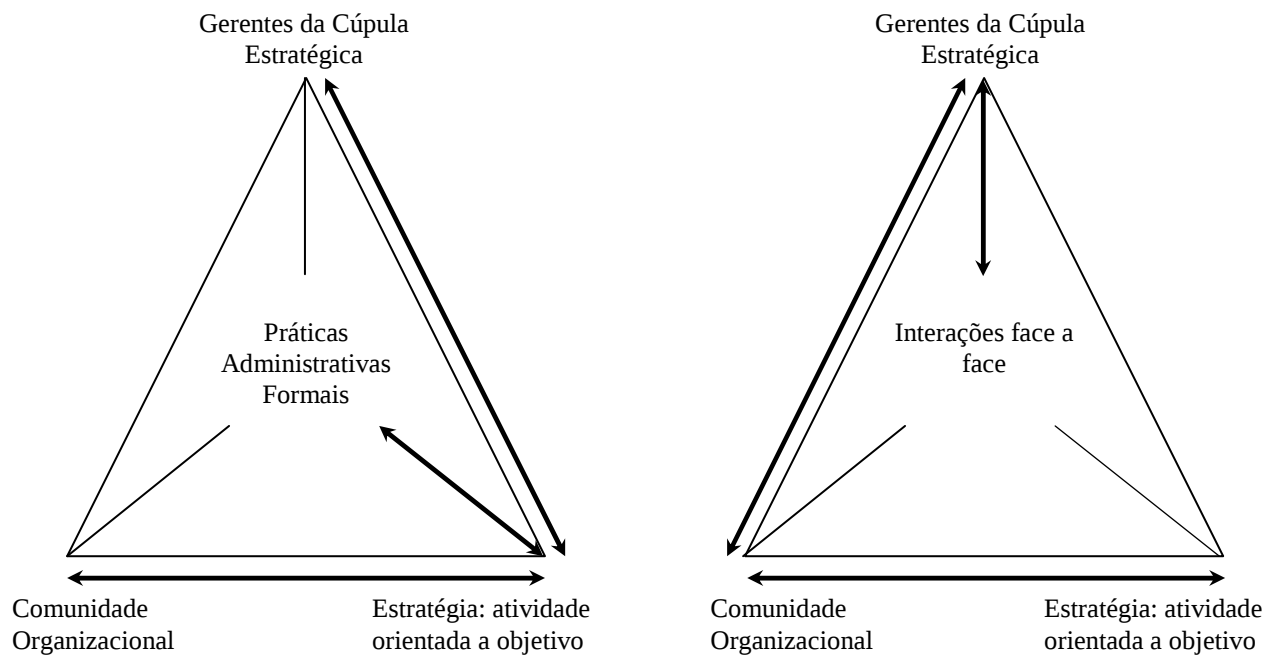


Figura 2 – *Strategizing* procedimental e interativa.

Fonte: adaptado de Jarzabkowski (2005, p. 91-98).

A estrategização procedimental (*procedural strategizing*) e a estrategização interativa (*interactive strategizing*) reproduzem recursivamente as regras institucionalizadas da estratégia (*practices*) em função da necessidade de legitimidade estrutural e de legitimidade interpretativa. A realização de práticas administrativas (*e.g.*, técnicas de planejamento), normalmente desempenhadas pelos gerentes de cúpula, faz com que a mudança ou a continuidade da estratégia de dada organização pareçam solidamente construídas por se

originarem de bases tidas como desejáveis e socialmente aceitas. Por sua vez, a realização de práticas baseadas na interação face a face possibilita que a mudança ou continuidade da estratégia organizacional pareça adequada aos olhos da comunidade organizacional. Nesse sentido, as práticas interativas consistem na comunicação e legitimação de províncias de significado. Jarzabkowski (2005) apresenta ainda a estrategização integrativa como uma combinação da estrategização procedimental e interativa.

Os conceitos de prática (singular) e práticas (plural) apresentados por Jarzabkowski (2005) seriam mais bem elaborados por Whittington (2006). Com a publicação de um artigo intitulado *Completing the Practice Turn in Strategy Research*, Richard Whittington sedimentou a tríade composta por: ator social da estratégia, prática localizada e as práticas institucionalizadas. O autor distinguiu esses elementos a partir da seguinte aliteração: (i) praticante; (ii) práticas; e, (iii) práxis.

A estrutura analítica proposta por Whittington (2006) procurou sistematizar a relação entre aspectos macro e micro da ação estratégica. Nesses termos, o autor apontou que um modo mais integrado para se examinar a prática estratégica deveria se ocupar tanto da atividade no interior das organizações, quanto com o fenômeno da estratégia que ocorre fora das organizações, mas que influencia além da organização a sociedade como um todo. Tal estrutura se ocupa da ligação intra e extraorganizacional da atividade estratégica recorrendo aos conceitos de práticas e práxis e posiciona o ator social como mediador dessa ligação a partir do conceito de praticante da estratégia. Enquanto a práxis é aquilo que ocorre dentro da organização por meio de seus episódios, a prática é tida como linha de conduta que orienta o praticante no desenrolar idiossincrático e localizado da práxis.

Praticantes da estratégia são aqueles que fazem o trabalho de elaborar, moldar e executar estratégias. [...] O que os praticantes da estratégia realmente fazem é práxis estratégica – todas as várias atividades envolvidas na formulação deliberada e implementação da estratégia. Nesse sentido, práxis estratégica é o trabalho intraorganizacional para fazer e executar a estratégia. [...] Finalmente, existem as práticas estratégicas das quais os praticantes tipicamente obtêm suas práxis [...] as práticas derivadas de amplos sistemas ou campos sociais nos quais uma organização está imersa (WHITTINGTON, 2006, p. 619).

Os conceitos de prática, práxis e praticante estão mutuamente conectados, se reforçam e ao mesmo tempo têm potencial para um alterar o outro. Essa lógica é apresentada na Figura 3.

Campo Extraorganizacional

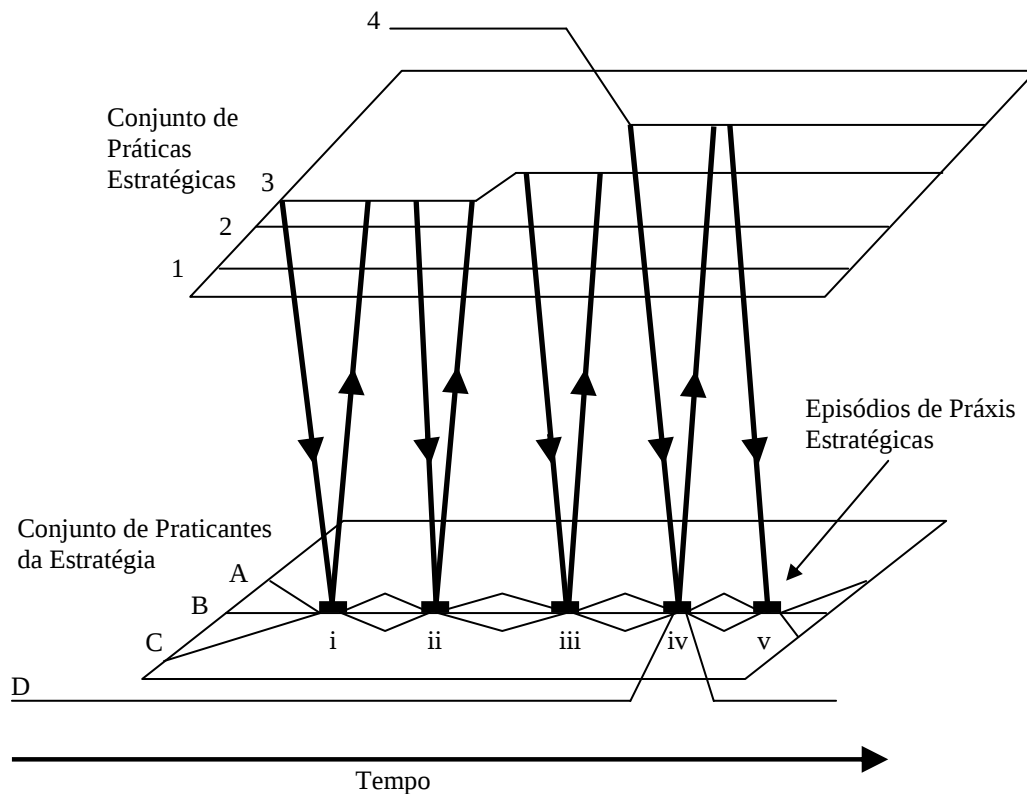


Figura 3 – Integrando práxis, práticas e praticantes.

Fonte: (WHITTINGTON, 2006, p. 621).

A articulação de práxis, práticas e praticantes, proposta por Whittington (1996), pode ser explicada pela relação entre um conjunto de práticas estratégicas, os episódios de práxis e o conjunto de praticantes da estratégia, de acordo com o paralelogramo da Figura 3.

Nesse paralelogramo é representado hipoteticamente um número finito de episódios de práxis estratégicas ao longo do tempo (i-v) em determinada organização. O conjunto de praticantes é constituído por três membros organizacionais (A-C) e um ator externo à organização (D) o qual representa um consultor, portanto um elemento (praticante) do campo extraorganizacional.

Na parte superior da Figura 3 aparece um conjunto de práticas estratégicas. Três práticas (1-3) estão presentes na organização e outra (4) aparece externa à organização no início (conforme linha do tempo) dos episódios de práxis, mas é posteriormente internalizada, conforme o episódio (iv) quando o consultor participa eventualmente das práxis desse

episódio. É importante ressaltar que após o episódio (i) os praticantes (A-C) se dispersaram, para então se encontrarem novamente no episódio (ii). Em relação ao conjunto de práticas, a prática (3) reflete a possibilidade de transformação (*e.g.*, improvisação ou síntese), na medida em que, entre os episódios (ii) e (iii) ocorre um deslocamento paralelo.

As conclusões mais importantes extraídas do *framework* residem na potencial influência da prática sobre a práxis e recursivamente também da práxis sobre a prática, na destacada importância do praticante como condutor da prática (relação tipo de praticante e tipo de prática), na adaptação da práxis nas organizações e na composição do campo extraorganizacional (*e.g.*, consultores, professores, autores, consumidores). Essas conclusões e a aliteração práticas, práxis e praticantes parecem ter refinado discussões anteriores sobre os mesmo termos ou termos substitutos e sedimentado a agenda de pesquisa da *Strategy as Practice* para os anos seguintes. A publicação de outra edição especial sobre a prática da estratégia no periódico *Human Relations* atesta tal assertiva.

Em 2007, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) reforçaram a utilidade da tríade conceitual (3 P's) de Whittington (2006) e apresentaram uma nova síntese da agenda de pesquisa da *Strategy as Practice*, em relação à edição de 2003 do *Journal of Management Studies*, ao ressaltar cinco questões: “O que é estratégia? Quem é estrategista? O que faz um estrategista? O que explica uma análise de estrategistas e de suas tarefas? Como a teoria social e organizacional já existente pode informar a análise da *Strategy as Practice*?” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 7). Nesse mesmo trabalho, os autores ofereceram respostas provisórias que servissem de estímulo à investigação dessas questões.

A estratégia foi definida como a atividade localizada e socialmente realizada. Nesses termos a estratégia é sempre passado, pois sem as atividades executadas a estratégia ainda não existe. A característica presente (atual) da estratégia reside na estrategização (*strategizing*) que está baseada nas ações e interações correntes de vários praticantes. Como foi reconhecido pelos próprios autores, essa definição é problemática na medida em que ela não permite isolar as atividades que não sejam estratégicas. A saída comumente empregada é se restringir àquelas práticas mais formais, como planejamento, orçamentos e *workshops*. Entretanto, os autores defendem que uma definição mais ampla pode residir no isolamento das atividades com maiores ou menores consequências sobre os resultados estratégicos.

A definição de quem é estrategista não está mais restrita à alta gerência das organizações. Gerentes de alto escalão continuam desempenhando o papel de estrategista, mas existem outros atores em níveis inferiores que podem ser rotulados mais adequadamente como praticantes da estratégia. Tanto a gerência média, quanto funcionários mais próximos

ou até mesmo insertos nas operações de dada organização são importantes atores estratégicos (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

A resposta para o que faz um estrategista é mais interessante do que a definição de estrategista (ao invés de praticante) que foi dada por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007). Esses autores afirmaram que o fazer estratégia é sustentado pelas práticas institucionalizadas, mas que essas práticas categorizadas como reunião, *workshop* ou análise da indústria, por exemplo, são generalizações e classificações simples quando comparado ao que os estrategistas realmente fazem. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) defenderam que o que realmente deveria interessar ao pesquisador da prática é como eles desempenham essas atividades ao empregar seus conhecimentos específicos em determinados contextos.

Em relação ao potencial de explicação da análise de estrategistas e de suas tarefas, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) afirmaram que o potencial dessa vertente de pesquisa é o relacionamento entre práxis e seus consequentes, mas que esses consequentes ainda são pouco explorados e há carência de argumentos que justifiquem a possibilidade de que fenômenos micro estão diretamente relacionados a consequências imediatas à organização, mas de amplo espectro.

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) concluem, em relação ao potencial da teoria social e organizacional já existente em informar a análise da *Strategy as Practice*, que esse movimento de pesquisa não é caracterizado por uma ou outra teoria central, mas sim por uma agenda de investigação. Tal posição abre espaços para várias contribuições das teorias sociais e organizacionais já existentes.

No que concerne aos outros artigos dessa edição especial apresentada por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) há de destacar-se que eles não apresentaram o vigor dos trabalhos do *Journal of Management Studies* em 2003 quanto ao desenvolvimento de novos conceitos, mas reforçaram algumas direções de pesquisa e ofereceram algumas novas ideias para futuras investigações.

Laine e Vaara (2007) discutiram sobre o discurso estratégico como uma “batalha” entre diferentes grupos organizacionais. De acordo com os autores, essa luta discursiva expressa tanto como o poder age sobre os indivíduos quanto às formas com que esses indivíduos fazem uso do poder discursivo para alcançar seus próprios interesses. Nesse sentido, discurso e subjetividade estão proximamente relacionados.

O estudo realizado pelos autores na área de engenharia e consultoria reforçou a ideia de que a subjetividade dos indivíduos é construída por meio do *strategizing* e de uma dialética de controle.

O texto de Ambrosini, Bowman e Burton-Taylor (2007) tentou aproximar as literaturas sobre VBR e *Strategy as Practice* com a realização de um estudo sobre serviços no setor financeiro. Os pesquisadores investigaram como ocorriam as atividades de coordenação interna dos times de trabalho de duas divisões de uma organização financeira britânica, uma reconhecidamente com serviços de alta qualidade e outra com serviços de baixa qualidade. A conclusão dos autores é que as interações dentro dos times de trabalho se relacionam com a qualidade do serviço das divisões. Adicionalmente, afirmaram que a utilização da qualidade do processo de serviço foi uma escolha adequada para operacionalização de uma variável dependente da *Strategy as Practice*.

Paroutis e Pettigrew (2007) ressaltaram os movimentos de recursividade e adaptação da prática em um estudo de caso longitudinal sobre as interações entre um centro corporativo e suas unidades de negócio. Os pesquisadores investigaram os encontros e negociações desses grupos (corporação e unidades) durante o processo estratégico e concluíram que tanto a ação, quanto o conhecimento são distribuídos entre dois níveis: dentro do grupo e entre grupos.

Stensaker e Falkenberg (2007) também investigaram as relações entre corporação e unidades de negócio. Três unidades foram examinadas quanto às suas respostas à mesma mudança corporativa. Os autores concluíram que as mudanças variaram de acordo com os processos interpretativos que marcaram as ações das unidades e que essas respostas poderiam ser categorizadas da seguinte maneira: (i) convergente; (ii) divergente; (iii) construção de sentido não resolvida; (iv) resposta criativa; e, (v) não realização.

Denis, Langley e Rouleau (2007) ofereceram uma estrutura de análise de organizações pluralísticas, definidas como sistemas com múltiplos objetivos, com trabalho baseado intensamente em conhecimento e com elevada dispersão de poder. Em função dessas características (poder, valores e conhecimento) os pesquisadores sugeriram a combinação de três abordagens teóricas: Teoria Ator-Rede, Teoria Convencionalista e Perspectiva da Prática Social. De acordo com Denis, Langley e Rouleau (2007), o *strategizing* como criação de redes baseadas em valores e incorporadas em rotinas pode ser mais bem apreendido em tal contexto a partir da associação das três abordagens.

Hodgkinson e Clarke (2007) alertaram que os pesquisadores da área de estratégia precisariam ir além do mapeamento estático da cognição dos atores organizacionais. De acordo com esses autores, seria necessário que os pesquisadores se aproximassem da práxis do estrategista ao invés de se restringir a mapas cognitivos associados ao processo estratégico.

Chia e Mackay (2007), por sua vez, talvez tenham apresentado o trabalho mais interessante da edição especial da *Human Relations* na medida em que destacaram como uma

perspectiva prática sobre a estratégia deveria diferenciar-se da pesquisa sobre processo estratégico. De acordo com os autores, a *Strategy as Practice* ainda traz muitas características da visão de estratégia como processo.

Em primeiro lugar, nessas duas vertentes de pesquisa, o praticante é sempre visto como iniciador de atividades, processos e práticas, ou seja, tais ações são propositais e assim a eficácia dessas ações depende do ator social (atomização) que as inicia e não são mais adequadamente descritas como práticas que transcendem o indivíduo. Nesses termos, o ator social figura, equivocadamente, como elemento mais importante do que a prática.

A segunda semelhança entre pesquisas sobre processo e prática endereça o privilégio conferido ao visível. O explícito, em documentos, dados de observação e dados de entrevistas são tidos quase invariavelmente como as fontes mais reveladoras da estratégia, e o implícito, o tácito e o não dito é muitas vezes desconsiderado. A maior sensibilidade ao não visível pode tornar mais clara a forma como se dá a transmissão e influência de regularidades sobre a ação localizada.

A terceira característica similar entre processo e prática, e que também está relacionada ao privilégio do individualismo e do observável, é a intencionalidade da ação humana presente no pressuposto de escolha da ação. Os autores salientam que a intencionalidade e a deliberação não são pré-requisitos à formação da estratégia e que a estratégia emerge de predisposições de um ou mais atores que respondem não conscientemente ao seu contexto e que, posteriormente os pesquisadores e pesquisados identificarão retrospectivamente esse processo como fruto de deliberação.

Em quarto lugar, a similaridade entre pesquisas sobre processo e sobre prática reside no que pode ser designado como “holismo teórico”. Tanto pesquisadores de uma, quanto de outra abordagem pressupõem maior poder explanatório de suas perspectivas em função da investigação do significado atribuído à ação. Parte-se do pressuposto de que valores e significados podem explicar a totalidade do processo estratégico ou da prática estratégica.

Em resumo, Chia e Mackay (2007) destacaram os desafios de superação das características processuais da pesquisa sobre estratégia que ainda estão fortemente presentes na *Strategy as Practice*. A posição dos autores está mais claramente enraizada numa virada mais agressiva da “lógica da prática” na área de estratégia, o que significa, sobretudo, estabelecer atores e processos como subordinados da prática e não a prática como subordinada aos atores sociais. Tal posição reflete talvez uma óptica mais purista em relação à incorporação da virada da prática da teoria social e da filosofia na área de estratégia, que

implica maiores desafios em relação à sua legitimação num campo estabelecido historicamente sobre o voluntarismo.

Além dos trabalhos mencionados, artigos publicados posteriormente a essa última edição da *Human Relations* também ajudaram a destacar a amplitude das possibilidades de aplicação dos conceitos gerados até então, e contribuíram para estimular reflexões sobre o movimento da *Strategy as Practice*. Entre os principais trabalhos após essa edição especial estão: Jarzabkowski (2008), Regnér (2008), Mantere e Vaara (2008), Hendry, Spee e Jarzabkowski (2009), Jarzabkowski e Balogun (2009) e Jarzabkowski e Spee (2009), Kiel e Nicholson (2010), Johnson *et al.* (2010).

Jarzabkowski (2008), recorrendo aos dados da sua pesquisa realizada em três universidades do Reino Unido, examinou como a estratégia é moldada como um processo de estruturação. De acordo com essa autora, o *strategizing* da alta gerência se relaciona tanto com o contexto estrutural, quanto com a interpretação dos membros organizacionais. A principal contribuição da autora foi a apresentação empírica da dinâmica social do *strategizing* por meio de regularidades comportamentais ao longo do tempo e entre os domínios da ação e das instituições.

Regnér (2008) recuperou algumas das conclusões de um de seus trabalhos anteriores (REGNÉR, 2003) e se propôs a oferecer contribuições para o desenvolvimento de uma visão dinâmica da estratégia. O autor articulou argumentos da *Strategy as Practice* com a literatura sobre capacidades dinâmicas para explicar como os ativos organizacionais são desenvolvidos a partir das microatividades. Entre os principais desdobramentos do trabalho está a consideração dos seguintes elementos: configurações de atividades, imersão sociocultural, coevolução (estrutura e agência), interações sociais, inclusão de múltiplos participantes e importância da imaginação (criatividade no desenvolvimento da estratégia).

Mantere e Vaara (2008) empregaram uma perspectiva discursiva para investigar o problema da participação na estratégia organizacional. O estudo, realizado em doze organizações dos setores governamental, varejista, financeiro e de telecomunicações, permitiu concluir que o *strategizing* aparece associado a três principais discursos que evitam a participação de outros atores, mas que concorrem com outros três discursos que, em oposição promovem o envolvimento de atores abaixo da alta gerência na estratégia.

Os discursos dominantes de não participação na estratégia são: (i) mistificação; (ii) disciplina; e, (iii) tecnologização. O discurso de mistificação estabelece um *status* altamente diferenciado à estratégia, o qual reforça a ideia de que práticas dessa natureza são dedicadas a atores sociais privilegiados. A disciplina justifica a não participação de outros membros

organizacionais na estratégia em função das hierarquias e estruturas de comando. A tecnologização, à semelhança do discurso de disciplina, tenta justificar a não participação na estratégia em razão dos sistemas e tecnologias específicas que não são de conhecimento de qualquer ator organizacional.

Os discursos dominantes que promovem a participação são: (i) autoatualização; (ii) dialogização; e, (iii) concretização. A autoatualização se sustenta na ideia de busca de experiências e desenvolvimento dos atores organizacionais fora da alta gerência. O discurso de dialogização reflete a valorização da lógica topo-base e também base-topo no processo decisório. A concretização espelha a pragmática, os processos observáveis de *strategizing* e serve para se contrapor à lógica de mistificação.

Spee e Jarzabkowski (2009) discutiram sobre as formas com que as ferramentas de estratégia (*strategy tools*) são aplicadas durante o *strategizing*. Os autores destacaram que tais ferramentas (*e.g.*, análise setorial, cadeia de valor, matrizes) não são colocadas em uso apenas com propósitos instrumentais, mas também com finalidades simbólicas e políticas durante a interação dos praticantes da estratégia.

O trabalho recorre ao conceito de *boundary objects* para se referir aos artefatos que podem tanto possibilitar, quanto impedir que o conhecimento seja compartilhado em relação aos limites organizacionais. Na medida em que uma ferramenta estratégica (*i.e.*, artefato) é colocada em uso pelos atores sociais durante suas práticas ela começa a tornar-se um objeto que impõe limites. Nesse sentido, Spee e Jarzabkowski (2009, p. 227-230) afirmam:

Boundary objects, usados efetivamente, capacitam integração de conhecimentos através de limites, quais explicam porque ferramentas estratégicas capacitam compartilhamento e integração de informação sobre estratégia dentro de uma organização. [...] O conceito de *boundary objects* assim capacita-nos a deslocar nossa atenção para o que acontece quando participantes da estratégia usam ferramentas estratégicas para interagir através dos níveis organizacionais.

Jarzabkowski e Balogun (2009) examinaram como o planejamento estratégico contribui à integração organizacional. O estudo ocorreu em uma multinacional europeia de bens de consumo com suas diferentes unidades de negócio. As autoras concluíram que a variação nas características contextuais de cada unidade, bem como a experiência e o poder relativo de cada unidade, influenciaram a possibilidade de integração durante o planejamento.

Jarzabkowski e Spee (2009) realizaram uma revisão dos trabalhos da *Strategy as Practice* publicados até então com o objetivo de delimitar futuras direções para as pesquisas

desse subcampo da estratégia. Nesse artigo a aliteração **práticas, práxis e praticantes** foi reforçada e vista como um dos principais pontos de partida para se entender a proposta das pesquisas dessa natureza. Vários estudos sobre o tema foram enquadrados em nove domínios de investigação. Esses domínios se originaram de uma matriz que considerou três níveis da práxis (*i.e.*, micro, meso e macro) verticalmente e três tipos de praticantes horizontalmente (*i.e.*, atores individuais dentro das organizações, atores agregados dentro das organizações e atores agregados fora da organização). As conclusões apontaram a necessidade de que futuros trabalhos discorram centralmente sobre a relação entre fenômenos micro e macro e enderecem também relações das práticas em seus três níveis com seus consequentes (*outcomes*).

Johnson *et al.* (2010) investigaram como os *workshops* de estratégia alcançam ou não seus objetivos. O estudo foi realizado em quatro organizações a partir de entrevistas anteriores com diretores, observação durante os *workshops*, e entrevistas em grupo com os participantes após os eventos. As características desses *workshops* residem na presença de uma proposta, na remoção (realização do *workshop* fora da organização), na liturgia (ordenamento das atividades) e na presença de especialistas externos (*e.g.*, consultores) com vistas à legitimidade tanto dos especialistas quanto da liturgia. A variação nessas características foi considerada como causa do grau de alcance da proposta do *workshop*.

Hendry, Kiel e Nicholson (2010) investigaram como ocorre o *strategizing* dos conselhos administrativos. Esses autores empregaram como recurso teórico central a classificação de *strategizing* apresentada por Jarzabkowski (2005): *strategizing* procedimental e interativa. As conclusões do trabalho evidenciam que três principais elementos se relacionam com *strategizing* procedimental e interativa dos conselhos: a posição estratégica do conselho (opinião do conselho, por exemplo, a manutenção da direção estratégica atual da organização), o poder do conselho (habilidade em alcançar resultados pretendidos) e a legitimidade (interpretativa e estrutural) percebida de cada prática.

De modo geral, a revisão da literatura apresentada até este ponto da presente tese evidencia a *Strategy as Practice* como um movimento social em um processo corrente de institucionalização que está sendo legitimado fundamentalmente pela *Practice Turn* da teoria social contemporânea e pelos esforços de vários pesquisadores, mas sobretudo de alguns autores em específico da Europa. Tais pesquisadores, vistos como centrais nesse movimento parecem liderar os esforços políticos e de disseminação de províncias de significado do movimento a partir da produção de congressos específicos, edições especiais de artigos e principalmente por meio da continuidade de alguns temas de pesquisa desse subcampo da estratégia.

Em adição, cabe ressaltar que, da revisão da literatura, em relação ao período que compreende os artigos citados anteriormente, nota-se claramente um processo constituído por esforços de refinamento de alguns conceitos e relações centrais e pelo consenso em relação à epistemologia, mas, sobretudo em relação à ontologia – características comuns dos programas de pesquisa que buscam maior solidez. Entre esses conceitos estão os termos práticas, práxis, praticantes e *Strategizing*.

No que concerne à ontologia assumida pelos pesquisadores dessa perspectiva há claramente o compartilhamento de uma lógica nominalista, segundo a qual não existe mundo objetivamente dado ao ator social, mas sim um mundo socialmente construído, o que significa que esse mundo é moldado pelas interações e significados atribuídos a essas ações e negociações presentes nos encontros sociais.

Em relação à epistemologia os estudos anteriormente citados evidenciam uma preferência por variações fenomenológicas, construtivistas e discursivas, por exemplo, que compartilham de uma mesma ontologia, que em função dessa conexão fazem dos métodos qualitativos os trajetos de investigação mais desejáveis para o estudo da prática estratégica enquanto fenômeno social.

Quanto aos avanços desse movimento muitas promessas permanecem ainda por ser realizadas. O efeito inicial da novidade da abordagem já foi transposto e parece existir certa continuidade em alguns poucos temas da agenda de pesquisa da *Strategy as Practice*, como a relação entre agência e estrutura, o uso de ferramentas estratégicas, o *strategizing* e as práticas discursivas. Por outro lado, algumas questões cruciais parecem continuar em aberto, como a formação e desenvolvimento dos praticantes da estratégia, a resposta para o que é estratégia, a relação de práxis, práticas e praticantes com o desempenho, o tratamento da noção de conteúdo estratégico e a discriminação entre *strategizing* e *organizing*.

Logo, em função de até este ponto do presente trabalho o exercício de revisão da literatura ter ficado preso ao desenvolvimento do campo e dos seus conceitos, os próximos tópicos são dedicados ao exame mais detalhado dos pressupostos ontológicos, epistemológicos e metodológicos da *Strategy as Practice*. Na sequência, visando à sistematização mais rigorosa quanto ao que foi realizado pela abordagem à luz da sua agenda de pesquisa o desenvolvimento dessa perspectiva, foi avaliado como um movimento social acadêmico.

3.2.2 Ontologia, Epistemologia e Métodos na *Strategy as Practice*

A emergência de uma nova corrente de pesquisa suscita não apenas reflexões sobre seus novos conceitos e relações, como foi exposto anteriormente, mas também é acompanhada por reflexões e debates quanto à ontologia (pressuposto de realidade), epistemologia (natureza do conhecimento) e formas de investigação (métodos de pesquisa) (HAMBRICK; CHEN, 2008).

A ontologia das pesquisas sobre práticas estratégicas representa um forte deslocamento em relação à ideia tradicional de estratégia como um atributo de uma entidade num ambiente dado (objetivo) ao ator social (GOLSORKHI *et al.*, 2010). Isso equivale afirmar: o pressuposto que sustenta a investigação da prática define o mundo social como essencialmente nominalista ao invés de realista e objetivo. Burrell e Morgan definem (1994, p. 4):

A posição nominalista gira em torno do pressuposto de que o mundo social externo à cognição do indivíduo é feito de nada mais do que nomes, conceitos e rótulos empregados para estruturar a realidade. O nominalista não admite existir qualquer estrutura ‘real’ do mundo para o qual estes conceitos são usados para descrevê-lo. Os nomes usados são reconhecidos como criações artificiais para quem a utilidade está baseada em sua conveniência como ferramentas para descrever, extrair sentido e negociar com o mundo externo. Nominalismo é frequentemente igualado com convencionalismo.

Na medida em que a estratégia é concebida como um rótulo, nos contornos da posição nominalista, mas também como ação ou negociação com o mundo externo, constituindo uma realidade em fluxo, conforme o interacionismo de Blumer (1969) e de Berger e Luckmann (1998) ao invés de algo meramente controlado pelas organizações, as interações envolvidas na significação e ressignificação de mundo dos atores sociais implicam sérias consequências epistemológicas para os pesquisadores interessados na ação organizacionalmente localizada (GOLSORKHI *et al.*, 2010).

Assim, a epistemologia das pesquisas sobre práticas, decorrente da sua conexão com uma posição ontológica que nega a realidade como dada (objetiva), tem o “mundo” da estratégia como um espaço socialmente construído e reconstruído por meio da interação social de diferentes agentes (GOLSORKHI *et al.*, 2010). Seguindo esse raciocínio, Grand, Rüegg-Stürm e Arx (2010) afirmam que pesquisas que possam ser classificadas como realmente sérias no movimento da *Strategy as Practice* exigirão epistemologias construtivistas. Para

esses autores, a investigação da estratégia como uma prática social demanda uma abordagem que contemple a heterogeneidade de processos e atividades, a multiplicidade de atores e suas idiossincrasias, bem como as diferentes situações que envolvem a ação organizacional localizada.

Nesse sentido, as diferentes vertentes da epistemologia construtivista têm potencial para moldar significativamente a pesquisa sobre a prática: (i) ao se contrapor às rígidas dicotomias presentes nas ciências sociais de modo geral (*e.g.*, micro e macro) e principalmente na área de estratégia (*e.g.*, conteúdo e processo); (ii) ao situar a agência de uma forma distribuída e imersa em contextos particulares; (iii) ao privilegiar o conceito de realidade socialmente construída; e, (iv) ao se debruçar sobre o *status* da criação do conhecimento (GRAND; RÜEGG-STÜRM; ARX, 2010).

O construtivismo tem suas raízes numa reinterpretação fenomenológica das ciências sociais referenciada em autores como Schutz (1967), Hegel (2002) e Husserl (1990) e que assume a realidade como resultado de um processo de interação entre atores sociais. Essa reinterpretação, encontrada também em Mead (1934) e Blumer (1969), concebe a sociedade como interação simbólica. Nesse sentido, um indivíduo define as ações de outros indivíduos não como uma resposta a dado estímulo, mas sim a partir do significado atribuído a essas ações. Esse exercício de definição da ação do outro ocorre por meio da interpretação, emprego de símbolos e significados (BLUMER, 1969).

Berger e Luckmann (1998) também defendem a interação social como elemento essencial da constituição da sociedade. Czarniawska (2003) afirma que, apesar de o tratado sociológico de Berger e Luckmann (1998) tornar pouco explícitas as suas fontes de inspiração, a sua versão construtivista parece originar da associação entre a fenomenologia europeia e o pragmatismo americano, respectivamente a partir de Schutz (1967) e Mead (1934). É a partir desse raciocínio que Czarniawska (2003) aponta o construtivismo de Berger e Luckmann (1998) como primo próximo do Interacionismo Simbólico (BLUMER, 1969) e da Etnometodologia (GARFINKEL, 1984).

Em relação a essas abordagens, tanto nas mais tradicionais (*e.g.*, BLUMER, 1969; BERGER; LUCKMANN, 1998), quanto nos últimos avanços da epistemologia construtivista percebe-se a primazia da ação e da interação como elementos indissociáveis da atribuição de significado (CZARNIAWSKA, 2003). Essa orientação comum tem contribuído para o predomínio de abordagens centradas na compreensão da realidade a partir da óptica dos atores sociais nos trabalhos sobre a estratégia enquanto uma prática social.

Assim, os métodos de pesquisa que suportam uma lógica ideográfica ao invés de nomotética são tidos como os mais adequados e fiéis aos pressupostos ontológicos e epistemológicos da investigação da ação humana num contexto construído a partir da interação social (BURRELL; MORGAN, 1994).

Métodos ideográficos são sistematizações de investigação que escapam a rígida concepção das Ciências Naturais quanto ao modo de gerar conhecimento. Mais especificamente, métodos ideográficos compartilham da ideia de que o mundo social pode ser adequadamente apreendido somente por meio do conhecimento do sujeito que é alvo da investigação (BURRELL; MORGAN, 1994).

Em comparação a pesquisa voltada ao exame do processo estratégico a investigação orientada à prática exige técnicas de coleta de dados que possibilitem não só a identificação do conhecimento de acordo com as lentes do ator prático, mas também a observação direta das atividades que compõem o cotidiano (BALOGUN; HUFF; JOHNSON, 2003; HUFF; NEYER; MÖSLEIN, 2010). Em razão dessa necessidade Balogun, Huff e Johnson (2003) chamam atenção ao fato de que a identificação das atividades ordinárias exige maior proximidade do pesquisador com aqueles atores sociais que desempenham a ação ou atividade estratégica.

Nesse sentido, os métodos mais frequentemente empregados ou tidos como mais desejáveis na *Strategy as Practice* são: a etnografia (HUFF; NEYER; MÖSLEIN, 2010), a etnometodologia ou análise de conversação (SAMRA-FREDERICKS, 2010), os grupos interativos de discussão, o autorrelatório, a pesquisa conduzida pelo próprio praticante ou investigado (BALOGUN; HUFF; JOHNSON, 2003) e a análise crítica de discurso (VAARA, 2010).

De acordo com Samra-Fredericks (2003) esses diferentes métodos, sobretudo a etnografia e a etnometodologia/análise de conversação convergem com uma ontologia de realidade nominalista, bem como se ajustam adequadamente com a epistemologia baseada na realidade construída a partir de interações e significados, que, por sua vez, sustenta as teorizações sobre a prática estratégica. Mais especificamente, tais formas de obtenção de dados, possibilitam, por exemplo, a identificação de como a linguagem é empregada pelo praticante da estratégia na constituição de um sentido de direção comum, ou como diferentes praticantes em contextos variados empregam artefatos e tecnologias típicas do trabalho de fazer estratégia.

3.3 O MOVIMENTO SOCIAL PARA EXPLICAÇÃO DA PRÁTICA ESTRATÉGICA

Conforme foi indicado na revisão da literatura anteriormente apresentada, e após o delineamento ontológico e epistemológico, a *Strategy as Practice* foi analisada aqui como um movimento social no campo teórico da estratégia organizacional (HAMBRICK; CHEN, 2008). Enquanto movimento social, os esforços dos pesquisadores de uma perspectiva devem ser examinados em termos de (i) diferenciação (agenda de pesquisa); (ii) mobilização (ação coletiva e grau de integração); e, (iii) construção de legitimidade (aderência a normas e padrões já estabelecidos nas adjacências da nova proposta, e recursos ou resultados alcançados), conforme critérios sugeridos por Hambrick e Chen (2008).

A agenda de pesquisa e as promessas da *Strategy as Practice* foram enquadradas como material de análise da (i) diferenciação. A (ii) mobilização (ação coletiva) presente nesse movimento foi caracterizada por meio dos laços sociais entre autores. E a (iii) construção de legitimidade foi examinada a partir dos resultados alcançados pela abordagem e que figuram como recursos para novos trabalhos.

Na análise dessa literatura foram considerados os artigos dos 40 *top journals* da área de administração e estratégia que explicitavam enquadrar-se no movimento da *Strategy as Practice*. Foi coletado o total de 59 artigos. O material foi analisado mais especificamente em termos de agenda de pesquisa (diferenciação), conexões entre autores, produtividade e orientações teóricas (mobilização), e resultados alcançados e não alcançados (construção de legitimidade).

3.3.1 Diferenciação no Movimento Social da *Strategy as Practice*

A apresentação da abordagem da *Strategy as Practice*, em livros e artigos, foi acompanhada de uma série de promessas e intenções. Entre as principais características que poderiam diferenciar a agenda dessa abordagem de outras já conhecidas, sobretudo em relação à perspectiva do processo estratégico, estava principalmente a capacidade de debruçar-se sobre a esfera micro para informar tanto conceitos tradicionais e outras teorias (*e.g.*, VBR e Teoria Institucional), quanto questões ainda não colocadas na pauta dos estudos sobre estratégia. Mais especificamente, a agenda de pesquisa que foi estabelecida pela *Strategy as Practice* (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON, 2004; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI, 2005) pode ser resumida nos seguintes pontos a seguir:

- Estabelecimento da prática, praticantes e práticas como unidades de análise.
- Recuperação do papel do ator social na estratégia organizacional.
- Ênfase nas atividades diárias e localizadas dos praticantes da estratégia.
- Superação das dicotomias da área (*e.g.*, processo/conteúdo, intencional/emergente).
- Identificação do papel de artefatos e ferramentas na prática da estratégia.
- Compreensão das tecnologias da estratégia e suas implicações para a sociedade.
- Descrição sobre como administradores se tornam estrategistas (*e.g.*, carreira).
- Explicação de como são adquiridas as habilidades de estrategistas.
- Descrição sobre como as tecnologias da estratégia podem ser mais bem utilizadas.
- Explicação do desempenho dos praticantes da estratégia.
- Análise do desempenho do campo da estratégia como um todo.
- Ênfase no papel das elites da estratégia (*e.g.*, CEO's, escolas, gurus, consultores).
- Expansão da análise dos praticantes da estratégia (*e.g.*, *stakeholders*).
- Análise das implicações do planejamento sobre a organização do trabalho.
- Associação dos fenômenos da esfera micro com aqueles do nível macro.
- Consideração do nível de análise organizacional para evitar reducionismos.
- Associação das práticas com resultados organizacionais estratégicos.
- Exame das práticas para informar outras teorias (*e.g.*, Teoria Institucional e VBR).
- Relação das práticas com diversificação corporativa e estruturas organizacionais.
- Recuperação das práticas formais na análise do trabalho do estrategista.

3.3.2 Mobilização no Movimento Social da *Strategy as Practice*

A agenda de pesquisa da *Strategy as Practice* tem chamado a atenção de uma série de pesquisadores, promovido encontros, chamadas de trabalhos e até inspirado o desenvolvimento de uma comunidade (www.s-as-p.org) dedicada ao estudo da estratégia enquanto prática social. Entretanto, sendo essa uma abordagem relativamente recente, proliferam aplicações das mais diversas teorias sociais, em diferentes contextos e com ênfases particulares na agenda de pesquisa que pretende diferenciar a perspectiva, conforme acima.

Em função da esperada e aparente diversidade dos trabalhos na área, os 59 artigos dos principais periódicos internacionais, que foram coletados para revisão da literatura, serviram para identificar (i) conexões, centralidade e (ii) produtividade dos pesquisadores, e (iii) principais orientações teóricas nos trabalhos.

Com auxílio do programa Pajek, para análise de redes sociais, foi construída uma matriz de coautorias e número de artigos publicados por pesquisador. No sociograma abaixo (Figura 4), todos os 76 pesquisadores envolvidos nos 59 artigos foram conectados. O tamanho dos vértices (nós) representa o número de trabalhos, o qual também é apresentado ao lado de cada nome, por exemplo: [12,00] Jarzabkowski, P.

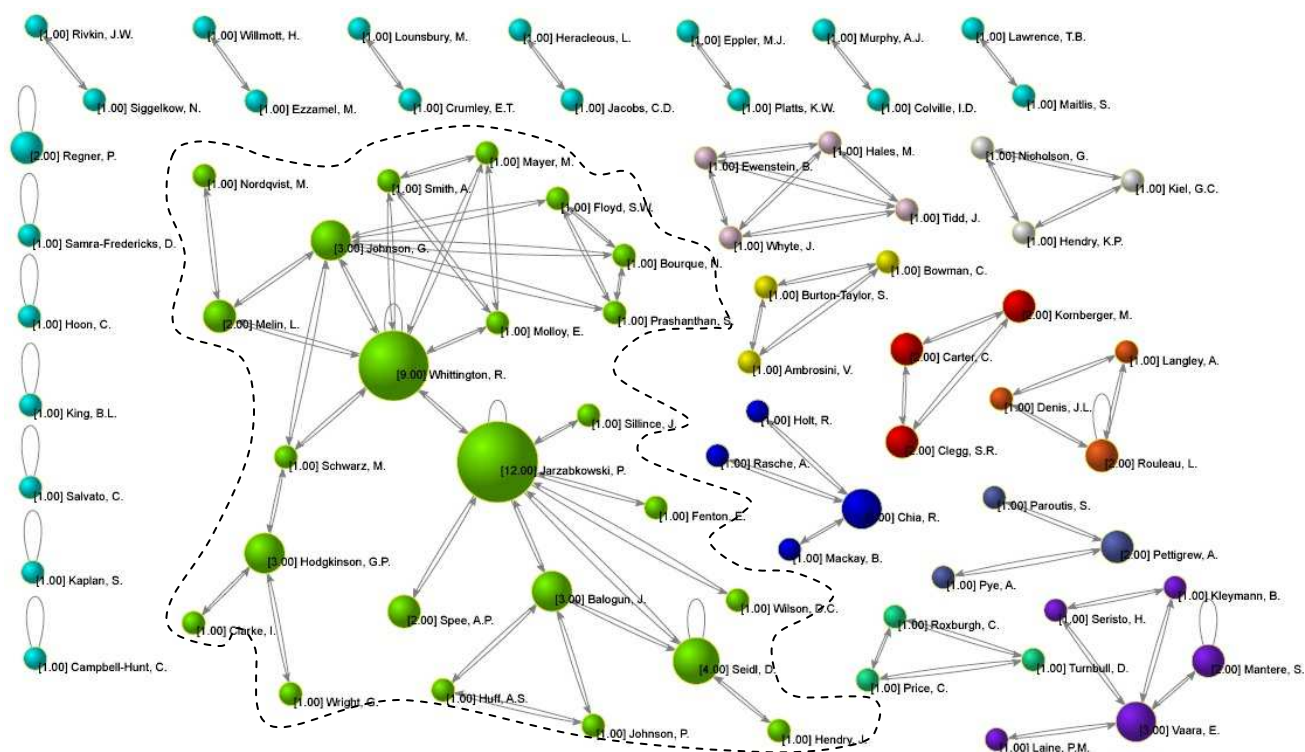


Figura 4 – Conexões, número de artigos por autor e componente principal da rede.

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise do sociograma extraído dessa matriz permitiu concluir que existe um componente principal na rede (destacado pelo tracejado) no que concerne ao número de publicações e conexões, o qual está centralizado e altamente dependente de dois pesquisadores: Richard Whittington e Paula Jarzabkowski.

Em termos relacionais, a mobilização (HAMBRICK; CHEN, 2008) da *Strategy as Practice* tem sido impulsionada desproporcionalmente por seus autores (*i.e.*, por dois pesquisadores). Esse dado é importante na medida em que há possibilidade de maior difusão das orientações teóricas desses dois autores nesse campo. Isso equivale a dizer que o campo tende a caracterizar-se cada vez mais fortemente pela aplicação das teorias sociais seguidas

por R. Whittington e P. Jarzabkowski. Decorre daí a necessidade em demarcar as orientações teóricas dos autores da *Strategy as Practice*, sobretudo daqueles mais centrais e profícuos, com maior poder de influência em função do número de laços e publicações.

Visando apresentar graficamente as orientações teóricas de todos os autores dos artigos da revisão, foi construída outra matriz relacionando cada pesquisador com o proponente das teorias sociais que prevaleceram no artigo. Essa matriz permitiu a extração de um segundo sociograma (Figura 5), o qual destacou as orientações teóricas mais difundidas.

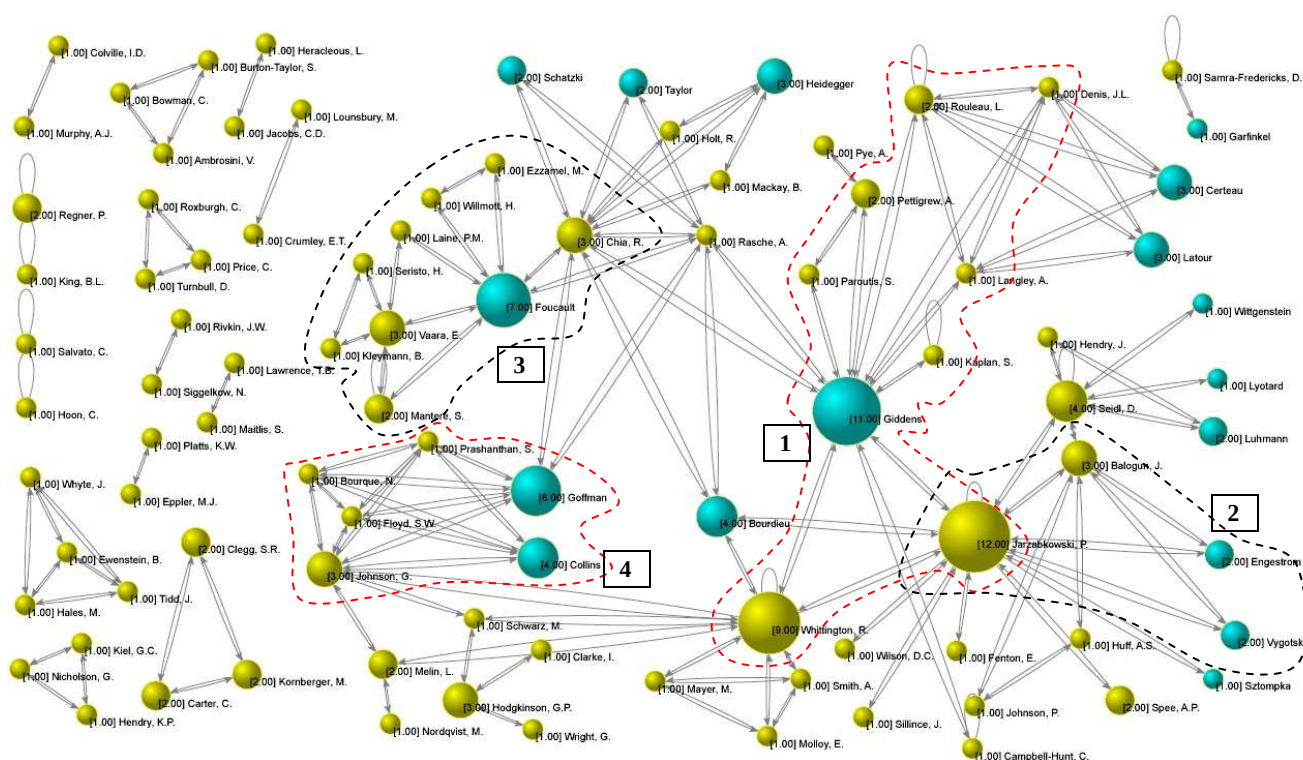


Figura 5 – Uso da teoria social na *Strategy as Practice*.

Fonte: elaborado pelo autor.

O sociograma anterior destaca quatro grupos (tracejados) de autores e suas correspondentes orientações teóricas (autor da teoria social). Richard Whittington e Paula Jarzabkowski, os dois autores mais profícuos na área e mais centrais em termos de conexões com outros pesquisadores, fazem uso principalmente da Teoria da Estruturação (GIDDENS, 1989). Aliás, essa é a orientação teórica que prevalece nos trabalhos analisados: [11,00] Giddens. Paula Jarzabkowski se diferencia um pouco dessa tendência ao adotar também a perspectiva da Teoria da Atividade (VYGOTSKY, 1978) e formar um segundo grupo.

No terceiro grupo de trabalhos orientados por uma mesma teoria social, prevalece o arcabouço de Foucault (1977), mas é composto por autores com menor número de publicações. O quarto grupo, também com número reduzido de artigos, segue as teorias microsociológicas de Goffman (1967) e Collins (2004). A Teoria da Prática, de Bourdieu (1990), é citada apenas periféricamente, servindo como pano de fundo.

Em linhas gerais, a publicação analisada dá ênfase à recursividade das atividades ao invés da sua transformação, o que é natural em função da própria natureza rotinizada da prática e das teorias sociais que são aplicadas na *Strategy as Practice*. Nesse sentido, é preciso destacar que a maioria dos trabalhos está desnecessariamente presa ao velho e tradicional vocabulário da sociologia da regulação (BURRELL; MORGAN, 1994).

A necessidade de um novo vocabulário para os estudos sobre a prática social (RECKWITZ, 2002) e sobre a prática estratégica (CHIA; HOLT, 2006; WHITTINGTON, 2006) está sendo reiterada por vários autores da Teoria Social e da *Strategy as Practice*. Mesmo sem incorrer em qualquer tipo de incoerência epistemológica que possa ter origem na articulação entre a sociologia da regulação e a da mudança radical (BURRELL; MORGAN, 1994), é possível que pesquisadores de práticas estratégicas possam “sensibilizar-se teoricamente” (REICHERTZ, 2007) em conceitos de uma sociologia humanista ou estruturalista sobre a mudança da sociedade para o desenvolvimento de um novo vocabulário (RECKWITZ, 2002) dentro da sociologia da regulação aplicada ao estudo da prática. Termos como classe, conflito e elite podem inspirar o desenvolvimento de novas categorias de análise da prática estratégica.

Outra característica digna de nota e que decorre das atuais orientações teóricas no estudo da prática estratégica é o tratamento das organizações como sistemas sociais de grande espectro, fazendo delas simples “espelhos” da sociedade, como ocorre em Bourdieu (2005) que defende a ideia de organização como um tipo de campo social ou com os trabalhos que aplicam a Teoria da Estruturação e tratam os sistemas organizacionais como *small societies* ou “instituições totais”.

Em relação à posição de Bourdieu (2005), é preciso destacar que a simples transposição do conceito de campo social à organização é desnecessariamente restritiva. Em relação à aplicação da Teoria da Estruturação na pesquisa sobre estratégia, vale lembrar que Giddens (1989) considera dois níveis de análise na Teoria da Estruturação: o da ação (análise da conduta estratégica) e o da estrutura (análise institucional), mas não sucumbe à ideia de igualar sociedade e organizações, pelo contrário, mantém o *status* do seu trabalho como uma meta-teoria ao propor a conduta do agente ou as instituições como objetos de investigação.

Estranhamente, Whittington (2010) cita estudos que consideraram o contexto organizacional como nível institucional como exemplos de boa aplicação da Teoria da Estruturação na área de organizações.

A limitação mais acentuada retratada nesse viés, tanto da conceituação de Bourdieu (2005) das organizações como campos sociais, quanto da aplicação da Teoria da Estruturação no contexto organizacional é explicada pelo conceito de *link* institucional perdido (STONE, 1991). Nessa situação a pesquisa social é direcionada a questões de macro e micro níveis e o elemento meso (GRANOVETTER, 1985), no caso a organização, é esquecida. Stone (1991) propõe a análise do contexto do agente como outro tipo de parêntesis metodológico (GIDDENS, 1989) de maior utilidade.

Destaca-se aqui, de modo geral, que os problemas da ênfase na recursividade e do tratamento das organizações como *small societies* não devem ser atribuídos, por exemplo, à Teoria da Estruturação, mas sim ao modo como ela tem sido aplicada, pois a organização é um tipo de sistema distinto da sociedade. Sociedades e organizações diferem em função de suas lógicas, dimensão espacial e extensão temporal das instituições sociais nesses dois níveis.

3.3.3 Construção de Legitimidade do Movimento Social da *Strategy as Practice*

De acordo com Hambrick e Chen (2008) os resultados alcançados e não alcançados por um movimento social teórico condicionam a sua própria legitimidade e continuidade. Nesses termos, é adequada a delimitação dos avanços e questões deixadas em aberto pela *Strategy as Practice*, pois a progressão da abordagem é a principal responsável pela geração de recursos (conceitos e relações) que darão auxílio aos novos trabalhos do mesmo programa de pesquisa.

Especificamente no caso da *Strategy as Practice*, a leitura dos artigos permitiu apontar que essa abordagem tem de fato valorizado e expandido o papel dos atores sociais com implicações sobre a estratégia e tem ressaltado a prática concreta e socialmente situada. Esse exercício dá-se tanto por meio de trabalhos teórico-empíricos, quanto por meio de ensaios que apresentam tipologias e claras relações conceituais, como a oferecida por Whittington (2006) acerca da relação entre práticas, práxis e praticantes da estratégia.

De igual modo, essa perspectiva tem destacado o papel das práticas formais de planejamento (*e.g.*, JARZABKOWSKI; BALOGUN, 2009), superando a ênfase demasiada de Henry Mintzberg na emersão da estratégia. Nessa linha, os artefatos, ferramentas e

tecnologias associadas ao trabalho do estrategista também têm sido relativamente abordados, apesar de quase restritos às publicações no periódico *Long Range Planning* (e.g., EPPLER; PLATTS, 2009).

Contra a abordagem pesa o fato de que a natureza do próprio objeto de análise (i.e., práticas) dificulta a aplicação de métodos quantitativos de pesquisa, e, por consequência, também a associação da prática com as métricas de desempenho mais comuns da área de estratégia. Assim, questões de ordem metodológica, parecem ser alguns dos elementos cruciais atualmente no processo corrente de construção de legitimidade desse movimento social.

Em relação à agenda de pesquisa, alguns tópicos continuam em aberto. São relativamente poucos os trabalhos orientados à compreensão de como se formam os estrategistas em termos de conhecimentos e de habilidades. Desse modo, esse tópico endereça claramente a necessidade de teorizações sobre a trajetória de formação de atores organizacionais em posição de estrategistas.

O segundo ponto da agenda de pesquisa passível de crítica é a capacidade em informar outras teorias mais amplamente empregadas na área de estratégia, pois são poucas as relações estabelecidas entre conceitos dessa perspectiva e outras já tradicionais. Como afirmaram Johnson, Melin e Whittington (2003) teorias como VBR e Teoria Institucional operam na dependência de explicações de natureza mais micro.

Em terceiro lugar, cabe apontar a necessidade de superar efetivamente a dicotomia processo/conteúdo estratégico. A perspectiva da *Strategy as Practice* foi apresentada como a possibilidade teórica de não dissociação entre vários elementos antes dicotômicos. Entretanto, a solução da perspectiva tem sido, com poucas exceções (e.g., JARZABKOWSKI, 2005), simplesmente ignorar a noção de estratégia produto-mercado.

Outra questão ainda não adequadamente endereçada é a possibilidade de explicação da variação do desempenho a partir das práticas estratégicas, tanto no nível organizacional, quanto do praticante da estratégia. Por um lado, pesquisadores afirmam que a questão é crucial, sobretudo para maior difusão da própria perspectiva. Por outro lado, é possível que seja simplesmente equivocada a tentativa de exame da relação entre práticas e desempenho por se tratar de fenômenos “distantes” um do outro, ou seja, com diversas mediações.

O quinto ponto reside na promessa ainda não cumprida de tratar mais detalhadamente a estratégia, nos planos micro e macro, a partir de um campo social e suas instituições e elementos (e.g., escolas de negócios e gurus), como alertado também por Whittington (2010). Nesses termos, a estratégia é uma instituição no nível social mais abstrato, mas com

consequências em vários outros níveis, e que foram apenas periféricamente abordadas até agora em relação ao potencial da área de investigação.

Por último, é preciso ressaltar a necessidade de considerar mais especificamente as dimensões organizacionais (*e.g.*, estrutura e tecnologia) e sua relação com as práticas estratégicas. Questões de estrutura, por exemplo, têm sido abordadas privilegiando a noção de arcabouço estrutural e não os padrões de interação informal. Assim, a estrutura serve apenas de locus da ação estratégica (*e.g.*, REGNÉR, 2003) e questões paradoxais como diferenciação-integração e o fenômeno de *decoupling* (MEYER; ROWAN, 1977) são desconsideradas.

Em conjunto, a análise desse movimento social evidencia não apenas os avanços, mas também as lacunas ou questões ainda não respondidas da agenda de pesquisa da *Strategy as Practice* que operam como recursos para futuras realizações. No que concerne à construção de legitimidade da abordagem, é evidente que são os avanços do programa de pesquisa os fatores que mais contribuem para sua aceitação social no campo da estratégia. Todavia as questões em aberto, como já foi citado, ampliam as potencialidades de desenvolvimentos teóricos e continuidade do movimento.

Nesse sentido, o problema de pesquisa do presente trabalho se insere no conjunto de esforços que buscam desenvolver conceitos e apontar relações que possam explicar os principais questionamentos que aparecem como desafios da agenda de pesquisa da *Strategy as Practice* em relação à construção da estratégia e de seus praticantes.

Para tanto, como foi apresentado no início da presente tese, a motivação que guiou o desenvolvimento deste trabalho foi a necessidade de investigações que discorram sobre o modo com que os praticantes são socialmente construídos (JARZABKOWSKI, 2005; JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON 2006) em meio ao fazer estratégia. Como destaca Langley (2010), é questionável a validade do conhecimento acumulado até agora pela *Strategy as Practice*, e a pesquisa nessa área não tem conduzido a um desenvolvimento teórico que de fato melhore a atividade dos estrategistas e de outros atores envolvidos na estratégia das organizações.

Whittington (2006, p. 626) reforça essa motivação de pesquisa ao ressaltar que os “praticantes da estratégia são mediadores cruciais entre práticas e práxis, e a desconexão ou seu despreparo pode comprometer profundamente a estratégia”.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo é dedicado à descrição dos procedimentos metodológicos que orientaram a aplicação do método de pesquisa na área substantiva de investigação já descrita. Esses procedimentos são detalhados de maneira global a partir de dois elementos: (i) especificação do problema de pesquisa e (ii) delineamento da pesquisa. A especificação do problema de pesquisa consistiu no desenvolvimento de perguntas de suporte ao trabalho de campo. O delineamento do estudo privilegiou o detalhamento da estrutura de investigação empregada no desenvolvimento da tese, desde sua finalidade (*purpose*) até formas de coleta e de análise dos dados (BABBIE, 1998). Esse exercício de detalhamento dos procedimentos adotados no estudo serviu para garantir confiabilidade ao processo de investigação. De acordo com Kirk e Miller (1986), a descrição das decisões e das atividades envolvidas em determinado estudo indicam: (i) que os achados não são produtos de circunstâncias acidentais; e (ii) que os passos metodológicos seguidos na pesquisa poderiam, hipoteticamente, ser replicados.

4.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

De modo a guiar o pesquisador no trabalho de campo, sobretudo nos estágios iniciais da investigação empírica, os objetivos específicos deste trabalho foram transformados em perguntas de pesquisa sobre o processo de constituição simbólica e objetivação da estratégia e de seus praticantes a partir de ações e interações sociais.

4.1.1 Perguntas de Pesquisa

- Como ocorre o processo de construção social de estratégias no emergente setor da Internet de guias locais de compra?
- Como ocorre o processo de construção social dos praticantes da estratégia no emergente setor da Internet de guias locais de compra?
- Como se dá a relação entre os processos de construção social das estratégias e seus praticantes no emergente setor da Internet de guias locais de compra?

4.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa trata da descrição do plano geral para investigação de determinado fenômeno (BABBIE, 1998). Na presente tese, o delineamento foi estruturado a partir dos seguintes elementos: (i) finalidade da pesquisa; (ii) método de pesquisa; (iii) dimensão temporal; (iv) delimitação; (v) coleta dos dados e (vi) tratamento dos dados da pesquisa.

4.2.1 Finalidade

Mais especificamente no que concerne aos trabalhos orientados ao desenvolvimento de teorias sociais é preciso ressaltar que sua finalidade é a construção de novos conceitos e relações para explicação de fenômenos (BABBIE, 1998). De acordo com a especificação do problema de pesquisa, busca-se aqui o desenvolvimento de uma teoria sobre a construção de estratégias e de seus praticantes em uma área substantiva.

4.2.2 Método

Em razão da finalidade da presente pesquisa e da natureza epistemológica que caracteriza o objetivo do estudo, optou-se pela *Grounded Theory* como método de investigação (PARTINGTON, 2003). Esse método foi proposto por Glaser e Strauss (1967), dois pesquisadores com inspirações metodológicas relativamente diferenciadas um do outro. Barney G. Glaser e Anselm L. Strauss foram treinados respectivamente nas Universidades de Colúmbia e de Chicago. As influências da Colúmbia foram a lógica das técnicas quantitativas e a noção de teoria de médio alcance, enquanto a influência de Chicago foi o Interacionismo Simbólico.

Do emprego, refinamento e síntese dessas ideias, surgiu a *Grounded Theory*, um método abdutivo de investigação para geração de teoria formal e substantiva^{vii}, calcado em dois pilares principais: (i) comparação constante e (ii) amostragem teórica (REICHERTZ, 2007; GLASER; STRAUSS, 1967).

Sua lógica abdutiva de investigação apresenta tanto características indutivas, quanto dedutivas de geração de conhecimento. Isso significa que a análise (indutiva) dos dados,

^{vii} Teoria substantiva e formal são teorias de médio alcance. A teoria substantiva é destinada à explicação de um fenômeno em determinada área empírica, enquanto a teoria formal é desenvolvida para uma área conceitual.

estabelecimento de proposições e validação (dedutiva) da teoria se enquadram num mesmo processo.

A comparação constante, primeira característica da *Grounded Theory*, trata de um exercício de superação das formas de análise de dados qualitativos mais usuais até a época de lançamento da obra de Glaser e Strauss (1967). Esses autores do método apresentaram a lógica da comparação constante (coleta e análise recorrentes) em quatro estágios: (i) comparação entre incidentes, ou seja, entre fenômenos que aparecem na análise e sua aglutinação em categorias; (ii) integração dessas categorias e suas propriedades; (iii) delimitação em dois níveis, de teoria e das categorias; e (iv) redação da teoria a partir dos memorandos (*memos*) das categorias.

A amostragem teórica, segunda característica central do método, é uma forma de coleta de dados controlada pela teoria que emerge dos dados. Como em outros métodos, a primeira amostragem (MORSE, 2007) para realização de uma *Grounded Theory* com frequência ocorre por meio da escolha de um *site* de pesquisa ou caso (no sentido *lato*) para representação de um universo. Entretanto, a amostragem teórica não trata de um procedimento que vise à representação ou generalização, mas sim, refere-se à busca por novos dados (*e.g.*, novas pessoas, grupos, organizações, países), que permitam comparações que aumentem a possibilidade de encontrar variação nas dimensões empíricas apontadas pelos conceitos derivados dos dados coletados anteriormente.

Mas, ainda que tenham sido mantidos os elementos (i) comparação constante e (ii) amostragem teórica como características principais, a *Grounded Theory* experimentou algumas mudanças em relação à proposta inicial. A mais marcante dessas mudanças foi conduzida por Strauss e Corbin (2008), na obra *Basics Qualitative Research*, originalmente publicada em 1990. Ali os dois autores apresentaram de forma mais explícita as bases e o início de uma espiral construtivista do método (MILLS; BONNER; FRANCIS, 2006). Essa espiral construtivista foi continuada por Charmaz (2006) e Clarke (2005), que apresentaram alternativas de operacionalização do método, sobretudo no processo de codificação.

Enquanto Glaser (1992) permaneceu fiel à proposta tradicional da *Grounded Theory* e seguiu destacando a existência de uma realidade externa, a entrada do pesquisador em campo com o mínimo de pré-conceitos e a revisão da literatura como algo desnecessário, Strauss e Corbin (2008) tentaram acentuar a incorporação do Interacionismo Simbólico na versão construtivista do método.

A versão de Strauss e Corbin (2008), mais difundida na área da administração, apresentou um processo mais detalhado de codificação, destacou a criatividade do

pesquisador enquanto instrumento de coleta e de análise de dados, bem como a função de diagramas e memorandos (notas de análise), o uso da sensibilidade teórica (capacidade de dar sentido aos dados) e a sistematização no uso da literatura e do conhecimento prévio do pesquisador.

Na apresentação dessa versão de inclinação mais construtivista da *Grounded Theory* Strauss e Corbin (2008) deram destaque ao entrelaçamento da análise e da coleta dos dados, mas afirmaram que ainda que coleta e análise dos dados sejam processos fortemente sobrepostos na *Grounded Theory*, é sensato considerar separadamente o exercício de tratamento dos dados em função do seu grau de estruturação nesse método. Esse processo está descrito aqui de acordo com Strauss e Corbin (2008) e Bandeira-de-Mello e Cunha (2003).

No emprego da *Grounded Theory*, a análise deve ter início logo que os primeiros dados forem coletados. O extenso número de conceitos gerados nas fases iniciais não deve causar preocupação ao pesquisador, uma vez que no decorrer do processo haverá naturalmente uma depuração. De acordo com Strauss e Corbin (2008), a codificação é o aspecto central no tratamento dos dados. Ela se divide em: (i) codificação aberta; (ii) codificação axial; e (iii) codificação seletiva. Durante essas fases, duas operações básicas devem ser seguidas: (i) fazer questionamentos em torno dos possíveis significados atribuídos aos dados; e (ii) fazer comparações.

A realização de questionamentos ocorre na medida em que o pesquisador faz perguntas tais como: “Quem? Quando? Por quê? Onde? O quê? Como? Quanto? Com que resultados? [...] Essas perguntas são especialmente úteis para os analistas quando eles estão bloqueados em suas análises e não conseguem enxergar nada além de formas padronizadas de explicação dos fenômenos” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 93). O emprego de questionamentos em torno dos significados atribuídos aos dados é mais intenso principalmente na codificação axial e na codificação seletiva.

O exercício de fazer comparações ocorre de duas formas: (i) comparação teórica; e (ii) comparação incidente-incidente (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2003; STRAUSS; CORBIN, 2008). Na comparação teórica, elementos abstratos (*i.e.*, conceitos ou dimensões e propriedades de uma categoria) são colocados em paralelo e aproximados com outros elementos também não concretos, como figuras de linguagem e metáforas, para então revelar propriedades e dimensões que escapam às pré-concepções do pesquisador e que talvez não pudessem ser identificadas sem esse recurso.

As técnicas de comparação sugeridas por Strauss e Corbin (2008) são: (i) *flip-flop* (o conceito é observado em seu ponto extremo para descobrir outras propriedades); (ii)

comparação sistemática (comparação entre incidentes a partir da literatura e experiência do pesquisador); e (iii) bandeira vermelha (verificar se crenças e suposições do pesquisador e pesquisados estão interferindo na análise, quando termos como *nunca* e *sempre* são tomados como certo e não adequadamente examinados enquanto propriedades).

A comparação incidente por incidente (STRAUSS; CORBIN, 2008) já destacada por Glaser e Strauss (1967); ocorre após a identificação de algumas categorias já definidas em suas propriedades e dimensões. Essa comparação é uma forma de classificação dos eventos que passam a ser recorrentes na análise dos dados. Quando esses eventos são similares em suas propriedades e dimensões eles são agrupados e assim a fundamentação de determinada categoria é reforçada em função dos novos eventos.

Assim que os dados de entrevistas e de observação são coletados, e tendo em mente as atividades necessárias de comparação e questionamento, tem início o processo de análise do material coletado por meio dos procedimentos de: (i) codificação aberta; (ii) codificação axial; e (iii) codificação seletiva.

▪ **Codificação Aberta**

A codificação aberta tem início com a eleição de um material (*e.g.*, textual) considerado mais completo (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2003). As principais tarefas desse procedimento podem ser resumidas, a partir do exercício de microanálise, nos seguintes tópicos: (i) quebra dos dados; (ii) conceituação; e (iii) categorização.

A (i) quebra dos dados consiste na segmentação dos elementos do material para análise. Com esses dados separados por palavras ou citações em linhas e parágrafos o próximo passo é a (ii) conceituação, a qual ocorre por meio da comparação teórica dos eventos, objetos ou ações/interações identificados no texto com imagens, metáforas e outros conceitos que se façam sensíveis ao pesquisador.

Ainda na conceituação, a rotulação desses incidentes ou eventos deve ser considerada à luz do seu contexto, conforme é indicado no material em análise. Quando dois ou mais eventos apresentam similaridades, eles recebem o mesmo código (rótulo). O uso de memorandos (*memos*) temáticos dá suporte a esse processo.

Considerando esses rótulos e memorandos a (iii) categorização consiste no agrupamento dos códigos de primeira ordem em códigos teóricos ou abstratos (*i.e.*, categorias e subcategorias). Esse processo de abstração para geração de categorias e a observação dos

códigos de primeira ordem possibilitam a identificação das propriedades e dimensões das categorias (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Por sua vez, a identificação de propriedades e dimensões de categorias e subcategorias possibilita que novos dados sejam coletados. Isso significa fazer uso de uma das duas características principais da *Grounded Theory*: a amostragem teórica. Esse procedimento se repete após cada uma das três etapas de codificação.

Na codificação aberta, a amostragem teórica é dirigida à validação dos códigos e categorias já identificadas. Entretanto, por se tratar ainda da etapa inicial da análise, a busca por casos que possibilitem encontrar variação nas propriedades e dimensões desses fenômenos deve permanecer ainda mais sensível à identificação de novos conceitos. Nesses termos, a amostragem teórica na codificação aberta deve escapar a qualquer rígida estruturação na coleta de dados no que concerne a momento, pessoas e locais (STRAUSS; CORBIN, 2008). De acordo com Bandeira-de-Mello e Cunha (2003), esses novos dados devem passar por outra microanálise, a qual estará direcionada à realização de mais comparações teóricas. Espera-se nesse estágio que, com um número suficiente de amostras teóricas seja alcançada maior fundamentação empírica das categorias.

▪ **Codificação Axial**

A codificação axial trata das relações entre categorias e subcategorias que foram geradas e validadas na codificação aberta. Enquanto uma categoria representa um fenômeno singular, as subcategorias representam respostas de questões direcionadas aquele fenômeno: “por exemplo, quando, onde, por quê, quem, como e com que consequências, dando, assim, um maior poder explanatório ao conceito” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 125).

A promoção desses relacionamentos entre categorias e subcategorias deve considerar centralmente suas propriedades e dimensões. De especial importância é o cuidado que o pesquisador deve tomar para associar essas categorias ao nível conceitual e não na forma que os pesquisados veem as relações: essas associações devem ser teóricas e não empíricas no sentido estrito.

Desse modo, a parte da teoria que explica como, porquê e em que condições operam antecedentes e consequentes das categorias começa a tomar corpo. Mais especificamente, Strauss e Corbin (2008) ressaltam quatro tarefas principais na codificação axial: (i) organizar propriedades e dimensões das categorias; (ii) mapear como variam as condições, ações e interações, e consequências de um fenômeno; (iii) relacionar categorias a suas subcategorias

por meio de declarações (proposições); e (iv) buscar indicações de como as diferentes categorias podem estar associadas entre elas.

Para dar suporte ao processo de codificação axial, Strauss e Corbin (2008) apresentam um *framework* de análise denominado Paradigma. Esse *framework* ajuda o pesquisador a chegar mais perto da complexidade dos fenômenos sociais na medida em que ele considera componentes micro e macro: (i) condições causais, interventoras e contextuais (por que, onde, de que forma e quando); (ii) ações/interações (quem e como); e (iii) consequências (resultados das ações).

Tais elementos permitem tornar mais explícita a relação entre processo e estrutura, ou seja, aquilo que acontece e o que o condiciona. Essas tarefas permitem a geração de declarações relacionais (proposições provisórias) que devem ser testadas em novas amostragens teóricas (amostragem relacional e variacional), as quais são direcionadas a incidentes que demonstrem variação de determinada categoria e, por consequência, variação nas outras categorias associadas a ela. Novas amostragens fazem com que as categorias sejam mais bem desenvolvidas nas comparações incidente por incidente e, ao mesmo tempo, tornam possível que as declarações relacionais sejam validadas empiricamente.

▪ **Codificação Seletiva**

A codificação seletiva busca integração, refinamento das categorias e a saturação teórica (entendida mais como um estímulo ao pesquisador) para formação da teoria substantiva. A integração depende da seleção de uma categoria central (categoria básica). Para tanto, este trabalho de seleção deve obedecer a alguns critérios apresentados por Strauss e Corbin (2008): (i) a categoria deve ser central, no sentido que todas as outras categorias se relacionem com ela; (ii) a categoria central deve apresentar alta frequência nos dados; (iii) a relação entre a categoria central e as demais não pode ser forçada, ela deve ser lógica e consistente; (iv) a categoria central deve ter um rótulo de alto nível de abstração a ponto de ser usada em outras áreas substantivas e assim formar uma teoria formal; (v) a categoria central, quando relacionada a outras categorias deve apresentar aumento no seu poder explanatório; (vi) a explicação da categoria central deve alcançar variações nas condições sem perder seu poder explanatório. Strauss e Corbin (2008) afirmam que a ajuda de outros pesquisadores, que estão mais distantes do estudo, pode ser altamente benéfica na identificação da categoria central.

Na busca pela integração da teoria a partir da categoria central, algumas atividades são recomendadas: redação, desenvolvimento de diagramas e revisão dos memorandos. Após essa integração, o próximo passo trata do refinamento da teoria evolutiva, o qual consiste na avaliação da sua lógica e consistência interna, na revisão e ajuste de categorias mal desenvolvidas, e na exclusão de categorias que não se encaixam no esquema teórico. Outra atividade nesse estágio é a validação da teoria, nos próprios dados da pesquisa ou por meio da checagem com os pesquisados.

Adicionalmente, Strauss e Corbin (2008) comentam que nesse estágio de refinamento da teoria podem ser identificados casos que não se ajustam, ou seja, que não são explicados pela teoria fundamentada ou são casos contrários (casos negativos) à teoria. Sob essas condições é possível que existam variáveis interventoras que não foram consideradas nas etapas anteriores da análise.

De igual importância é considerar a variação das categorias, pois pessoas e organizações não são todas iguais em relação ao dimensionamento das propriedades das categorias. Nesses casos, a amostragem teórica discriminada (amostragem na codificação seletiva) pode ser útil, na medida em que ela faz com que o pesquisador escolha intencionalmente pessoas e locais que possam atestar a real variação da categoria. Como destacam Strauss e Corbin (2008, p. 204): “Isso pode significar um retorno a antigos locais, documentos e pessoas ou a busca de novos para coletar os dados necessários para saturar as categorias e completar um estudo. [...] A validação é construída em cada passo da análise e da amostragem”.

▪ **Análise Condicional/Consequencial**

O processo de codificação descrito acima, sobretudo a codificação axial, ainda pode contar com o apoio de um modelo de análise denominado condicional/consequencial (STRAUSS; CORBIN, 2008). Esse modelo possibilita que o pesquisador relacione questões macro com questões micro e condições e consequências que são identificadas durante a codificação. Dividido em níveis, esse modelo foi elaborado para servir de mecanismo de estímulo de pensamento ao pesquisador. Os níveis considerados são: internacional, nacional, regional, comunidade, institucional, organizacional, suborganizacional, família, grupo, indivíduo.

Esses níveis permitem que um dado fenômeno seja localizado em seu contexto. No centro do modelo de Strauss e Corbin (2008) está o processo social básico e as condições e

consequências desse processo de ação/interação. Esse processo de ação/interação é posicionado entre condições e consequências que devem ser mapeadas e consideradas a partir dos diversos níveis (*e.g.*, individual-internacional) para que surja uma teoria substantiva sobre determinado fenômeno.

▪ **Análise Situacional**

Vale destacar que outros procedimentos metodológicos figuram como complemento da versão de Strauss e Corbin (2008) para realização de uma *Grounded Theory*. Entre as mais difundidas estão: a análise dimensional e a análise situacional. A análise dimensional proposta por Schatzman (1991) também é vista como um complemento à versão construtivista de Strauss e Corbin (2008) e figura como um mecanismo de apoio para abstração na teorização. A proposta de Clarke (2005) também se coaduna a lógica pós-positivista de Strauss e Corbin (2008), mas vai além, sendo apresentada como uma abordagem pós-moderna para desenvolvimento e apresentação de teoria substantiva.

A análise situacional enfatiza os aspectos da situação em que ocorre o que Strauss e Corbin (2008) chamam de processo social básico (ação/interação). Está voltada à explicação das condições estruturais que operam durante a ação situada, mas assume a existência de múltiplos processos sociais básicos ao invés de apenas um. Nesses termos, os elementos que estariam em torno das ações/interações são vistos como partes da situação (conjunto imbricado de elementos micro, meso e macro da formação social) em que elas ocorrem. Tais elementos são identificados e analisados a partir de uma abordagem cartográfica que produz mapas para representação de dados e relações.

A lógica da análise situacional exposta por Clarke (2005) se fundamenta numa virada pós-moderna no Interacionismo Simbólico e na *Grounded Theory*. De acordo com essa autora, essa virada se reflete na noção de perspectiva (o ator social é capaz de adentrar a perspectiva de outro), na materialidade que também marca o construtivismo, na legitimidade de múltiplas interpretações dos dados, na ênfase nas negociações e processos, na ênfase nas diferenças e não somente nas regularidades e semelhanças, e na lógica da ecologia sociológica de arenas e mundos sociais (destacando noções de terrenos compartilhados, mapas, espaços geográficos).

Entre esses elementos é a ecologia sociológica que figura como fundação conceitual da análise situacional ao prover elementos teóricos e metafóricos, como: arenas sociais, mundos sociais e discursos. Os estudos que aplicam variações da *Grounded Theory*

necessariamente também sustentam alguma imagem ou metáfora implícita sobre a ação humana, como atividades ocorrendo em uma linha ao longo do tempo, como se fosse um quadro de referência não aparente e perceptível somente ao pesquisador mais experimentado (CLARKE, 2005).

Em oposição a essa lógica, a análise situacional condiciona o pesquisador a explicitar a sustentação metodológica do seu trabalho em representações gráficas ou imagens que figuram como base (*root metaphors*) da sua forma de ver o mundo empírico sobre o qual se desdobra sua investigação. De acordo com Clarke (2005), tal posição converge com a seguinte colocação de Blumer (1969, p. 6-25):

O interacionismo simbólico é fundamentado em um número de ideias básicas, ou ‘imagens de base’, como eu prefiro chamá-las. Essas imagens de base se referem a e representam a natureza dos seguintes elementos: sociedades ou grupos humanos, interação social, objetos, o ser humano como um ator, ação humana, e a interconexão das linhas de ação. Tomadas em conjunto, essas imagens de base representam a forma pela qual o interacionismo simbólico visualiza sociedade e conduta humana. Elas constituem a estrutura de estudo e análise. [...] Alguém pode ver o mundo empírico somente por meio de algum esquema ou imagem dele. O ato completo de estudo científico é orientado e moldado pela figura subjacente do mundo empírico que é considerado. Esta figura estabelece a seleção e formulação de problemas, a determinação do que são dados, os meios a serem usados para coleta de dados, os tipos de relações procuradas nos dados, e as formas pelas quais proposições são elaboradas.

Clarke (2005) defende que a visão de mundo do pesquisador não deve ficar apenas subjacente à investigação, mas sim que esteja mais explícita e honestamente representada visualmente. De acordo com essa autora, o modelo ou matriz condicional/consequencial de Strauss e Corbin (2008) é um tipo de mecanismo elaborado no sentido de prover tal representação, mas que ainda não foi bem integrado com a *Grounded Theory*.

A alternativa visual e cartográfica representada pela análise situacional tem suas raízes no que foi chamado de estudos das ecologias sociais de Chicago. Os estudos assim denominados consistiram na investigação de várias comunidades com o objetivo de construir conhecimento das situações concretas sobre o todo social em termos de territórios ou espaços geográficos.

Os mapas de cidades (*vide* Figura 6) que foram comumente utilizados nesses estudos colocaram em evidência a lógica da metáfora ecológica que guiava os estudos sociológicos da Universidade de Chicago na década de 1950 (CLARKE, 2005).

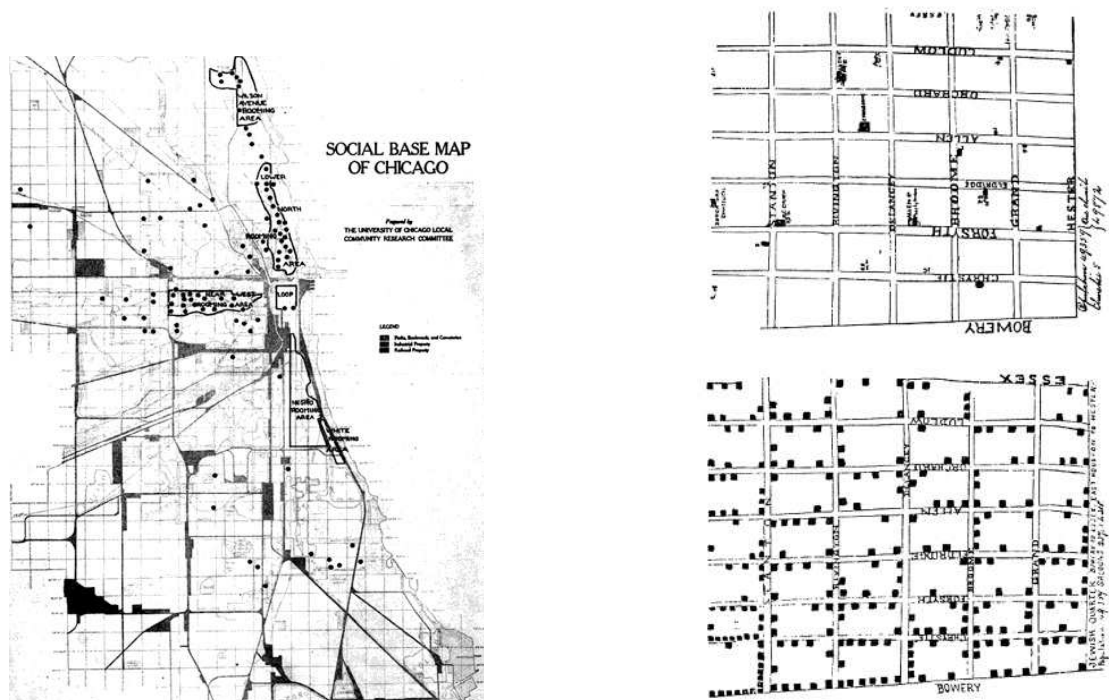


Figura 6 – Exemplos de mapas sociais dos estudos das ecologias sociais de Chicago.

Fonte: (CLARKE, 2007, p. 43-44).

Os recursos visuais geográficos, frequentemente utilizados até a década de 1950 foram gradualmente substituídos por outras formas de delimitação. Mesmo que os pesquisadores da época continuassem a recorrer ao estudo do “todo social” os limites geográficos deram lugar à noção de discursos compartilhados. Essa lógica dos discursos compartilhados seria mais adequadamente absorvida pela sociologia a partir dos conceitos de: mundos sociais e arenas sociais.

As noções de mundos sociais (SHIBUTANI, 1955) e de arenas sociais representam não apenas os principais elementos de uma teoria sobre grupos de referência, com ordem negociada e conflito, mas, sobretudo, a pós-modernidade do social, como destaca Clarke e Friese (2007). Esses elementos, em suas próprias constituições, chamam a atenção do pesquisador para as parcialidades, para as instabilidades e para a fragmentação que necessariamente marcam a construção do mundo empírico.

Nesse sentido, o conceito de mundo social pode ser mais bem compreendido como “uma comunidade, não necessariamente dispersa ou contígua no espaço, a qual tem ao menos uma atividade primária (entre aglomerados de atividades); lugares onde as atividades ocorrem; tecnologia para realizar essa atividade; e organizações para promover um ou outro

aspecto das atividades desse mundo” (STRAUSS, 1987, p. 230). Esses mundos sociais podem apresentar variações de: “tamanho, tipo, número e variedade de atividades centrais, complexidade organizacional, sofisticação tecnológica, elaboração ideológica, dispersão geográfica” (STRAUSS, 1987, p. 146). Clarke e Frieze (2007) adicionam que mundos sociais são centralmente “universos de discurso”, como é sugerido por George Herbert Mead.

Por sua vez, a noção de arena social reflete a ideia de um espaço constituído por múltiplos mundos sociais com as suas específicas rotinas de funcionamento. Esse espaço também se caracteriza como lócus de debate de diversas questões, gerando conflitos em função de posições contrárias, lutas e também negociação. As diversas arenas sociais, com os mundos que as constituem, formam as diversas camadas fluídas da sociedade como um todo (CLARKE; FRIESE, 2007).

Assim, mundos e arenas sociais aparecem na análise situacional como metáforas de base e também como justificativa para o exercício de mapeamento da situação ao invés da análise restrita a um ou outro processo social básico. De acordo com Clarke (2005), essa lógica metafórica e representacional deve ser entendida como uma infraestrutura de um conjunto de técnicas inovadoras para geração e análise de dados qualitativos. A Figura 7 serve de exemplo de explicitação gráfica das metáforas do investigador científico.

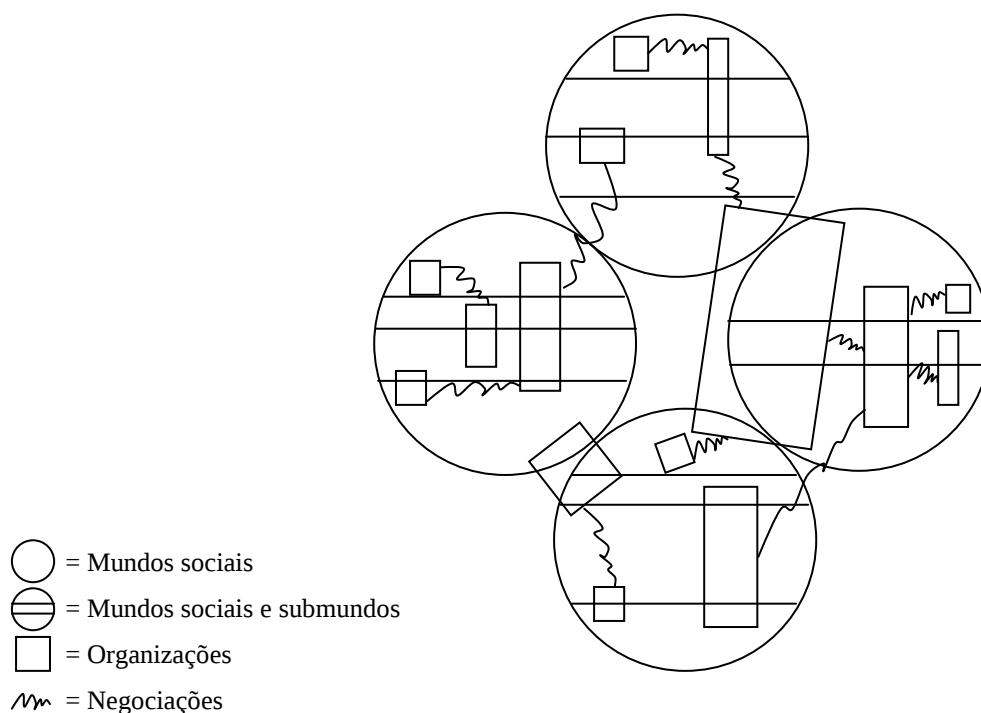


Figura 7 – Mapa de mundos sociais, submundos, organizações e negociações.

Fonte: (STRAUSS, 1987, p. 146).

A Figura 7 de Strauss (1987) foi utilizada em um trabalho que contemplava as negociações interorganizacionais. As linhas que dividem os círculos (mundos sociais) representam as divisões em submundos. As organizações (quadrados) aparecem tanto em um ou outro mundo social, quanto em dois mundos sociais ao mesmo tempo. As negociações ocorrem tanto entre organizações que estão dentro do mesmo mundo social quanto entre organizações de mundos diferentes.

Assim como a representação visual oferecida por Strauss (1987) a abordagem cartográfica de Clarke (2005) da análise situacional também é dedicada ao exercício de tornar explícita a visão que orienta dada investigação social, mas que frequentemente tem permanecido apenas subjacente ao emprego de um ou outro método. Clarke (2005) sugere que os conceitos gerados por meio de material textual, visual ou de narrativas sejam apresentados em mapas. Esses mapas permitem que os conceitos (códigos e categorias) gerados a partir da codificação exposta em Strauss e Corbin (2008), por exemplo, sejam representados graficamente. Os três tipos de mapas produzidos pela aplicação da análise situacional são: (i) mapas situacionais; (ii) mapas dos mundos e arenas sociais; e (iii) mapas posicionais. A execução da técnica também deve ser acompanhada da elaboração de memorandos.

Mapas situacionais destacam os principais elementos humanos e não humanos (*e.g.*, objetos como atuentes não humanos) na situação em investigação. A elaboração de mapas situacionais ocorre em três etapas: (i) desenvolvimento de mapas não ordenados; (ii) desenvolvimento de mapas ordenados; e, (iii) desenvolvimento de mapas relacionais.

O objetivo do pesquisador na elaboração de mapas situacionais não ordenados é esclarecer quem e o que faz parte da situação para posteriormente auxiliar a produção das relações de cada elemento por vez com os demais. Mapas não ordenados evitam a rigidez e o fechamento prematuro das categorias e se aplicam mais adequadamente aos estágios iniciais do estudo.

Nos mapas ordenados os elementos identificados nos mapas anteriores são alocados nas seguintes categorias sugeridas por Clarke (2005): atores humanos, atuentes não humanos, atores humanos coletivos, atores/atuentes implicados, construção discursiva de atores, construção discursiva de atuentes, elementos políticos e econômicos, elementos simbólicos, elementos temporais, elementos espaciais, tópicos mais debatidos, discursos relacionados. Os mapas ordenados orientam o pesquisador a classificar seus elementos de pesquisa em alguns tópicos e verificar se algo não foi deixado de fora. Por sua vez, os mapas relacionais, que tratam das conexões entre os diversos elementos envolvidos na situação de pesquisa, ajudam

o pesquisador a definir qual conjunto de relações particulares deve ser alvo de novas amostragens teóricas ou exames mais detalhados.

Mapas de mundos e arenas sociais são representações de nível meso da situação em estudo. Esses mapas destacam essencialmente quem são os atores coletivos, em termos de comprometimentos e discursos, em um ou mais espaços denominados arenas sociais. O conceito de mundos sociais (múltiplos atores coletivos) foi inspirado na ideia de arena política e evidencia a existência de uma sociedade fragmentada. Nesse sentido, discursos cada vez mais heterogêneos contrariam a expectativa de padronização teóricas de maior generalização e amplitude.

Esse princípio apresenta como principal vantagem a elasticidade dos conceitos de mundos sociais ou de arenas sociais. A elasticidade desses conceitos possibilita análises que refletem mais adequadamente a complexidade de qualquer objeto social. “Em resumo, então, a teoria de mundos/arenas sociais é distintiva na medida em que permite análises de uma ampla série de entidades sociais coletivas humanas e suas ações, discursos, e elementos não humanos relacionados na situação de interesse” (CLARKE, 2005, p. 51). A consideração da fragmentação do social permite que sejam mais claramente observadas as negociações e conflitos que caracterizam o núcleo de determinadas arenas. Nesse sentido, os atores que figuram em cada mundo social estão comprometidos com as atividades desse espaço e assim produzem discursos que refletem seu mundo. Logo, tais compromissos e discursos podem também condicionar a negociação e os conflitos entre os mundos que compõem uma arena social (CLARKE, 2005).

Mais especificamente, a noção de discurso é o ponto no qual as técnicas de mapas de mundos e arenas sociais, propostas por Clarke (2005), se revelam mais teoricamente influenciadas, não apenas por Strauss (1987), mas também por Foucault (1977), que destaca a dimensão do poder na práxis social. Nesse sentido, instituições sociais produzem amplos e dominantes discursos que são compartilhados por diversos atores e que, por consequência sugerem os limites fluídos e dinâmicos dos mundos sociais. Clarke (2005, p. 54-55) ressalta esse argumento:

Discursos dominantes são reforçados por meio dos sistemas institucionais existentes da lei, mídia, medicina, educação, e outros. Um discurso é realizado em práticas disciplinadoras que produzem sujeitos/subjetividades por meio da vigilância, verificação e várias formas de automaticamente produzir nós mesmos como sujeitos convenientemente disciplinados. [...] Para Foucault, indivíduos e coletividades são constituídos por meio de discursos e disciplinamento.

O desenvolvimento dos mapas de mundos e arenas sociais tem por objetivo representar o todo social presente em determinada situação. Para isso substitui o modelo condicional/consequencial de Strauss e Corbin (2008), criticado por Clarke (2005). De acordo com essa autora, a estrutura social não opera à margem da ação dos atores localizados no que Strauss e Corbin (2008) consideram nível “micro”. Pelo contrário, de acordo com Clarke (2005, p. 71): “As condições **da** situação estão **na** situação”.

Seguindo esse raciocínio, mapas de mundos e arenas sociais refletem espaços definidos por seus próprios atores. Logo, atores sociais constroem e são moldados pelos mundos sociais por meio do seu comprometimento com as atividades daquele espaço e por meio do discurso compartilhado que sustenta e dá coerência às atividades e ao mundo social como coletividade. Para tanto, a elaboração desses mapas deve ser guiada pelas seguintes perguntas, sugeridas por Clarke (2005, p. 110): “Quais são os padrões de comprometimento coletivo e quais são os mundos sociais perceptíveis que estão operando aqui? [...] Quais são as perspectivas e o que eles esperam alcançar por meio da sua ação coletiva?”

Tendo identificado os atores coletivos, seus comprometimentos com determinadas atividades e os discursos que sustentam a continuidade das suas ações é possível elaborar graficamente, de maneira próxima a Strauss (1987), os mapas de mundos e arenas sociais. Clarke (2005) sugere o emprego de círculos e quadrados, conforme Strauss (1987), mas adiciona o desenho de arenas sociais e limites fluídos. Em adição, essa autora esclarece que o desenho desses mapas deve expressar as diferenças entre mundos e talvez até a heterogeneidade interior de cada um deles. Além disso, os mapas devem oferecer interpretações da flexibilidade e da abertura necessária para mudanças nas perspectivas dos atores que constituem esses mundos e arenas sociais. Para tanto, os limites de arenas e mundos sociais devem ser visualmente porosos.

Outro procedimento na elaboração desses mapas é a delimitação de quais arenas e mundos sociais, bem como seus segmentos (submundos), servirão para “contar a história” que o pesquisador elegeu dentre múltiplas possíveis que se originam da leitura dos mapas. Clarke (2005) ressalta que uma das principais tarefas do analista nesse tipo de exercício é apontar quais são os mundos sociais centrais para sua pesquisa. Para isso o pesquisador pode criar vários mapas e usar memorandos. Isso possibilitará que o pesquisador se debruce sobre um ou outro mundo social ou arena e aprofunde a análise das atividades e discursos desse espaço.

O mapa abstrato de Clarke (2005), apresentado na Figura 8, serve de exemplo para elaboração de mapas de mundos e arenas sociais. O desenvolvimento desses mapas permite

que o pesquisador compreenda a perspectiva dos atores coletivos e escape à classificação de conceitos de estruturas e de ação, pois “estrutura é ação, e ação é estrutura, e tudo é perspectiva” (CLARKE, 2005, p. 113).

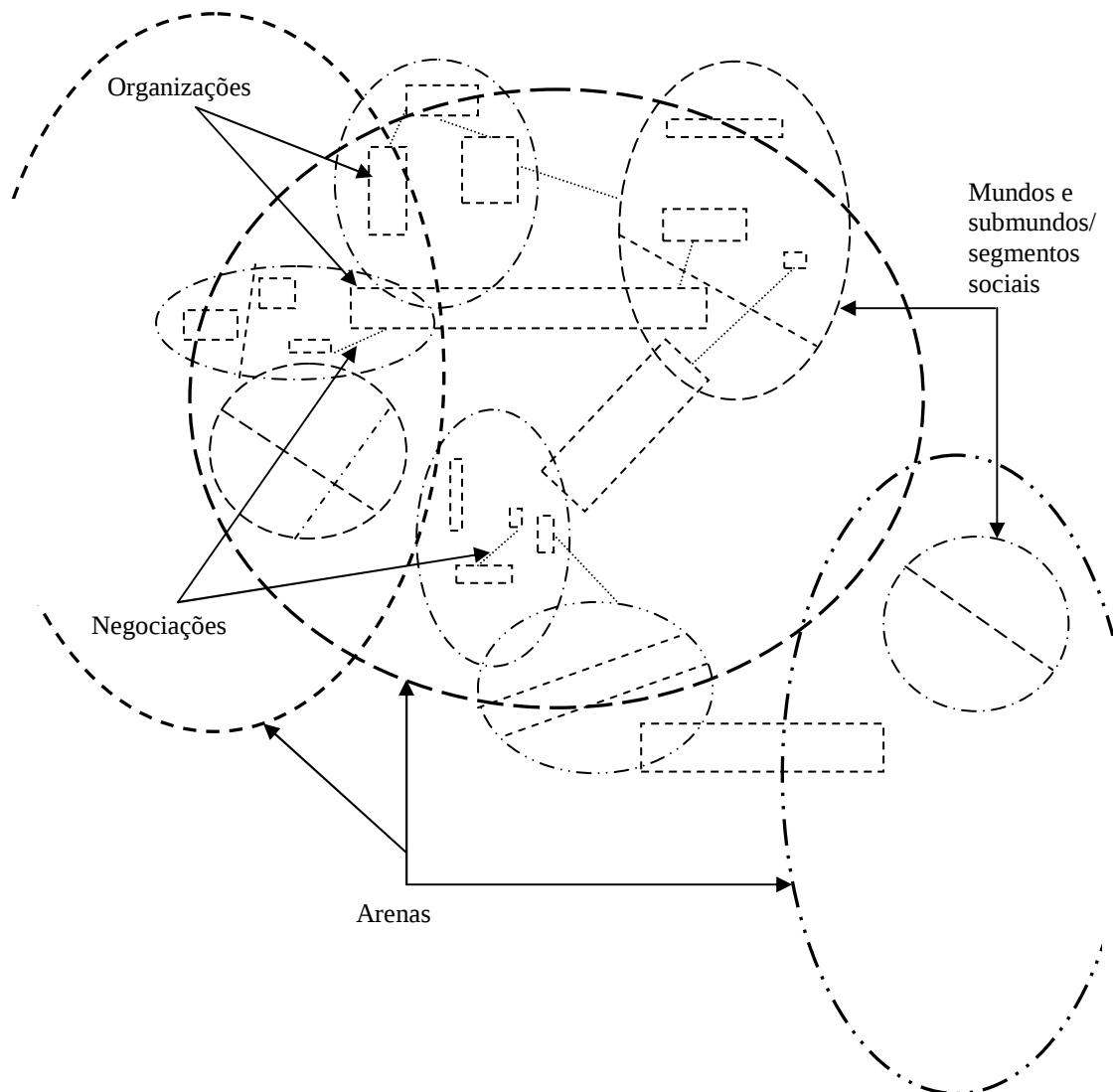


Figura 8 – Mapa abstrato de mundos sociais em arenas.

Fonte: (CLARKE, 2005, p. 111).

De forma geral, os mapas de mundos e arenas sociais devem ser considerados resultados de exercícios analíticos que possibilitam identificação de perspectivas a partir da ação social coletiva. Essa consideração é importante na medida em que diferentes

perspectivas podem ser mapeadas e posições opostas podem ser então analisadas por meio dos mapas posicionais.

Mapas posicionais são empregados pelo pesquisador para apresentar posições diferenciadas em relação às questões mais debatidas ou controversas em arenas e mundos sociais. Nesse exercício analítico não é importante destacar quem toma determinada posição, mas apenas quais são as posições tomadas e não tomadas em determinada área ou mundo social, pois um mesmo ator social toma posições diferentes dependendo do momento e da audiência. O objetivo do pesquisador na elaboração de mapas posicionais reside na identificação das questões discursivas consideradas cruciais, mais debatidas ou contestadas pelos atores sociais.

Os mapas posicionais permitem principalmente a identificação das diferentes perspectivas presentes em dada situação. Uma consequência desse exercício é a maior profundidade na exploração das diferenças e variabilidades das perspectivas. De acordo com Clarke (2005), mapas posicionais são democráticos porque podem dar voz a todas as posições (não grupos ou indivíduos específicos, mas posições) envolvidas na situação.

A representação da heterogeneidade das posições, quando descolada dos indivíduos associados aos mundos e arenas sociais, possibilita a verificação das posições nos discursos ao invés das posições dos atores sociais. De acordo com Clarke (2005), isso significa ir além do sujeito e mais adequadamente explorar o discurso condicionado institucionalmente, conforme foi sugerido por Foucault (1977). Essa autora adiciona que pesquisas feministas, fenomenológicas, narrativas e etnográficas conseguem associar resultados de pesquisa a grupos ou indivíduos. Mapas posicionais revelam posições em seus próprios termos; nos discursos.

Nesse sentido, Clarke (2005) ressalta que os resultados desses mapas revelam diferenças, posições marginais ou menos comuns talvez, mas não posições desviantes ou “não normais” (fazendo referência à distribuição de Gauss). Posições desviantes ou casos negativos são termos e achados esperados de pesquisas que poderiam ser classificadas como modernistas.

A elaboração dos mapas posicionais inicia pela identificação das questões mais contestadas nos dados da situação em investigação. O segundo passo é estabelecer em que dimensões essas questões variam. Clarke (2005) apresenta o mapa posicional abstrato como referência para esse exercício. Como está exposto na Figura 9, as dimensões utilizadas pelo pesquisador para perceber a variação nas posições são colocadas como eixos no mapa. O eixo 1 é vertical, e o eixo 2 horizontal. Uma vez que cada eixo representa uma dimensão de uma

das questões mais debatidas, é possível localizar, por meio do cruzamento das variações nessas dimensões as posições tomadas e não tomadas.

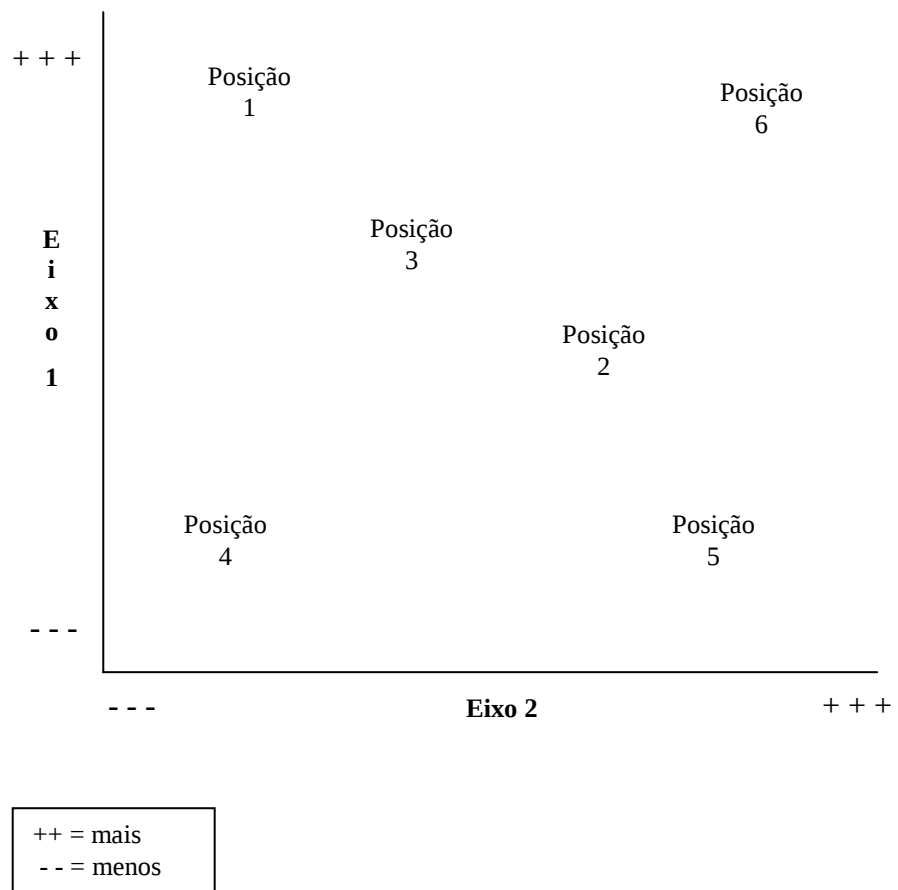


Figura 9 – Mapa posicional abstrato.

Fonte: (CLARKE, 2005, p. 129).

O mapa da Figura 9 apresenta seis posições. Dessas posições algumas podem ser identificadas como tomadas ou assumidas e outras não. Aqueles espaços sem a tomada da posição nos dados são rotulados “posições perdidas”. O número de mapas sobre uma mesma questão dependerá de quantas dimensões são consideradas pelo pesquisador. Vale ressaltar que as posições são tomadas ou não pelos atores sociais, mas essas posições não precisam estar correlacionadas a um ou outro grupo ou indivíduo, pois o que interessa é a descrição das posições em seus próprios termos, ou seja, a partir do discurso.

O ponto de saturação dos mapas posicionais varia em função do número de dimensões consideradas nos eixos e das suas diferentes combinações para cada uma das questões mais contestadas. A escrita de memorandos em cada fase de desenvolvimento desses mapas ajuda o pesquisador a perceber a necessidade ou não de continuar a elaboração de novos mapas para identificar as principais posições tomadas e não tomadas.

Mesmo que os três mapas sejam apresentados de modo sequencial, na prática eles são elaborados mais ou menos de modo concomitante. Uma fase mais destacada desse processo sobreposto de execução de mapas situacionais, mapas de mundos/arenas sociais e de mapas posicionais é a etapa de desenvolvimento de um mapa específico do projeto. Clarke (2005) recomenda que os resultados da aplicação das três técnicas cartográficas sejam considerados na elaboração de um mapa final do projeto. O mapa final do projeto pode conter arenas, mundos sociais, discursos, processos de ação/interação e os atores implicados, bem como outros elementos que o pesquisador julgar adequado desde que mantenham a representação gráfica inteligível.

Em resumo, mapas situacionais, mapas de mundos/arenas sociais e mapas posicionais figuram como um complemento ou apenas suplemento para sofisticação de trabalhos que adotam outras versões da *Grounded Theory* (CLARKE, 2005). No presente trabalho, empregou-se a versão construtivista de Strauss e Corbin (2008) para desenvolvimento da teoria substantiva e as técnicas cartográficas de Clarke (2005) como um suplemento.

A opção pela combinação dessas técnicas decorreu da necessidade de investigar os processos sociais de construção de estratégias e seus praticantes. O pressuposto nominalista de construção das noções de estratégia e estrategistas a partir da interação entre atores sociais e interação com objetos ou atuantes não humanos exigiu um método de pesquisa que possibilitasse enfatizar a ação social e os elementos envolvidos na ação. A versão da *Grounded Theory* proposta por Strauss e Corbin (2008) se propõe a identificação do processo social básico em qualquer empreendimento científico de tal natureza. Já a versão da *Grounded Theory*, denominada Análise Situacional (CLARKE, 2005), possibilita ampliar o número de processos sociais identificados, bem como considera explicitamente a natureza fragmentada do social, os elementos discursivos e não humanos envolvidos em dada situação.

A aplicação das técnicas citadas acima ocorreu a partir da coleta de dados primários de observação e de entrevistas, e também de documentos. Num processo interativo de coleta e análise o material foi submetido à codificação aberta, axial e seletiva, que por sua vez acompanharam as amostragens teóricas (STRAUSS; CORBIN, 2008). Essas técnicas de codificação foram suplementadas pela elaboração de mapas situacionais, mapas de

arenas/mundos sociais e mapas posicionais (CLARKE, 2005). Esses procedimentos possibilitaram a apresentação da teoria substantiva por meio textual e também por meio gráfico (CLARKE, 2005).

4.2.3 Dimensão Temporal

Considerando a finalidade da pesquisa e a natureza social do objeto de análise neste trabalho, optou-se por uma investigação longitudinal para emprego da *Grounded Theory*. Essa dimensão temporal de estudo privilegia o exame da sequência de acontecimentos que condicionam, reproduzem e transformam as práticas e os atores sociais – foco do objetivo de pesquisa desta tese. Coleta e análise de dados foram iniciadas em março de 2011. A finalização da pesquisa ocorreu em setembro de 2011, quando novos achados empíricos se apresentaram como ganhos marginais, e os dados já analisados respondiam o problema de pesquisa. Nesse período de investigação foi dada ênfase, sobretudo na recorrência das atividades dos atores sociais envolvidos no estudo.

4.2.4 Plano Multiamostrai

A ideia de amostra na *Grounded Theory* difere da concepção positivista fundamentada na seleção de uma proporção de unidades amostrais para representação de um universo (população) e generalização estatística. Na *Grounded Theory*, a amostra trata centralmente da seleção de informações por meio da demarcação de eventos ou incidentes diretamente nos dados. Entretanto, a busca de eventos ou incidentes exige que fontes de informação, por exemplo, informantes (SPRADLEY, 1979) sejam também selecionadas.

Nesse sentido, Morse (2007) sugere que se adote a noção de plano amostral para delineamento de uma estrutura específica para a *Grounded Theory*. Em relação à presente pesquisa, a seleção das fontes de informação e das informações (incidentes) que fizeram parte do estudo foi definida a partir de um plano multiamostrai (MORSE, 2007), essencialmente em dois momentos: (i) amostragem intencional; e, (ii) amostragem teórica.

A amostragem intencional foi empregada aqui no que talvez pudesse ser mais bem definida como “demarcação substantiva inicial ou típica”. Nessa primeira fase no plano multiamostrai, a seleção do lócus primário de investigação teve como critério a escolha de fontes de informação que representassem a área substantiva, possibilitasse a maximização do número de fontes de informação, bem como facilitasse o acesso a elas. Por sua vez, a

amostragem teórica foi sempre guiada pelas análises anteriores e respeitou os critérios e a sistemática expostos anteriormente na discussão sobre o método da *Grounded Theory*. A codificação aberta fez uso da amostragem teórica aberta, a codificação axial empregou a amostragem relacional e variacional e a codificação seletiva fez uso da amostragem teórica discriminada.

Como a área substantiva de pesquisa é caracterizada pelas novas organizações do emergente setor de guias locais de compra buscou-se identificar uma *start-up* para seleção dos informantes (praticantes da estratégia) iniciais. A *start-up* selecionada para pesquisa foi sugerida por uma pessoa que conhecia um dos sócios de uma empresa que opera como guia local de compras em Curitiba, PR. Essa pessoa intermediou o primeiro contato no mês de novembro de 2010. Nesse encontro, foi apresentada a proposta de investigação a esse sócio. Cordialmente esse primeiro sócio aceitou que a sua empresa fosse alvo da pesquisa. Programou-se então que as observações teriam início em março de 2011.

A organização iniciou suas operações em junho de 2009, quando foi fundada por dois sócios que fizeram o curso de Administração na Universidade Federal do Paraná e trabalharam juntos em uma empresa de assessoria em fusões e aquisições. Atualmente a organização é constituída por três sócios. O terceiro sócio veio a fazer parte da empresa em função de sua especialidade na área de tecnologia da informação. A empresa tem sede em Curitiba, com um espaço de dois andares, em um prédio comercial. Durante a pesquisa essa empresa contava com vinte e um funcionários em média, todos com idade aproximada de 25 anos. Ela está estruturada nos seguintes setores: relacionamento, comercial, tecnologia de informação e administrativo. Um dos três sócios dirige a área de tecnologia, outro trata mais especificamente dos processos de recursos humanos, contábeis e assuntos legais, e o terceiro se envolve mais diretamente na direção geral e na supervisão dos processos comerciais da empresa. Em relação aos assuntos considerados por eles como estratégicos e de natureza empresarial, os dois últimos sócios são mais ativos segundo afirmações deles próprios.

O modelo de negócio da empresa difere de empresas como Groupon e Peixe Urbano, pois ao invés de apresentar uma ou duas ofertas diárias ela oferece centenas de ofertas perenes. Essas ofertas dos estabelecimentos parceiros permanecem durante períodos mais longos no *site* desse guia local de compras. Além das ofertas o *site* também apresenta as opiniões dos consumidores dos serviços dos anunciantes. A empresa é definida no seu *site* como um guia de opiniões e ofertas. O setor de atuação da empresa é considerado emergente, e por isso é constituído fundamentalmente por *start-ups*. Além de tratar-se de um ambiente

nos seus estágios iniciais de formação também é considerado turbulento e dinâmico em função do crescimento e das inovações dos concorrentes.

A definição dessa empresa como lócus ou *setting* de pesquisa serviu como demarcação para seleção inicial dos informantes para investigação de como estratégias e seus praticantes são socialmente construídos.

4.2.5 Coleta dos Dados

Uma vez definido o espaço (*i.e.*, organização da área substantiva) para seleção inicial de informantes que permitiriam a geração de incidentes para as posteriores amostragens teóricas foram planejadas as técnicas de coleta de dados para entrada em campo. Em relação às formas de coleta de dados na *Grounded Theory*, Charmaz (2006, p. 15) alerta que: “Como você coleta os dados afeta *qual* fenômeno você irá perceber, *como*, *onde* e *quando* você o verá, e *qual* sentido você construirá a partir daí”.

Com essa preocupação, definiu-se a observação como primeira técnica de obtenção de dados. A postura adotada pelo pesquisador foi mais inclinada ao papel de observador do que ao de participante (GLESNE, 1998). Glesne (1998) afirma que, na observação, independentemente do planejamento, o pesquisador tende a deslocar-se entre dois extremos de um *continuum*: o de simples observador e o de participante (GLESNE, 1998).

A observação foi escolhida como mecanismo principal de coleta de dados em função do problema de pesquisa e do método adotado no estudo. Como apontado, o problema de pesquisa exige a observação de práticas, ações e interações entre os atores sociais que podem ser considerados praticantes da estratégia e a *Grounded Theory*, na versão de Strauss e Corbin (2008), ressalta a necessidade de detalhamento das ações/interações que compõem um processo social básico.

Em adição, a necessidade de compreensão mais detalhada dos significados e ações dos atores sociais, também exigiu a incorporação da técnica de entrevista em profundidade (SEIDMAN, 1998), da produção de fotos e da coleta não reativa de documentos existentes (NEUMAN, 1997). De acordo com Neuman (1997) os documentos existentes podem ser apresentações textuais, numéricas e de imagens ou sons.

Para as anotações das observações foi criado um arquivo em Word (processador de texto) no qual o pesquisador digitava simultaneamente em seu *notebook* o que acontecia no ambiente da empresa. Essas anotações versaram sobre eventos rotineiros e não rotineiros, sobre as ações dos atores sociais nesses eventos e sobre as características físicas e

tecnológicas, conforme recomendado por Glesne (1998). Em poucos casos não foi possível fazer as anotações enquanto ocorria a observação. Nessas situações as anotações foram realizadas imediatamente após a saída do pesquisador da organização. Nos finais de semana, as anotações eram verificadas para corrigir possíveis erros e omissões. O estado de humor do pesquisador em cada dia de trabalho de campo também foi objeto das anotações para que fosse possível verificar posteriormente suas alterações durante o estudo, conforme as orientações de Glesne (1998).

A observação teve início em março de 2011 e durou até setembro de 2011. A entrada na empresa ocorreu no horário de abertura do escritório, às 09h00min. O primeiro dia de observação foi marcado por certo estado de tensão, pois o pesquisador havia entrado na empresa apenas uma vez e muito rapidamente para conversar com um dos sócios e explicar os procedimentos e objetivos da pesquisa. O sócio que atendeu o pesquisador pela primeira vez separou uma mesa na parte superior da empresa para que fosse possível realizar o estudo. Assim, no primeiro dia, o pesquisador dirigiu-se até a mesa e começou a digitar informações sobre interações e características físicas da organização.

No primeiro dia houve pouca conversa com os membros da organização, mas no decorrer do estudo, aos poucos foi sendo construída a aproximação (*rapport*) com os pesquisados e a confiança pareceu aumentar na medida em que os pesquisados faziam perguntas sobre a investigação, sobre o doutorado, sobre o que era uma tese e sobre os motivos que levaram a escolha da empresa que eles trabalhavam. A idade média por volta de 25 anos dos sócios e funcionários da empresa e o estilo mais flexível e despojado de trabalho parecem ter contribuído para a aproximação entre pesquisador e pesquisados. Essa aproximação foi reforçada pelo pesquisador por meio da semelhança no modo de vestir (despojado), da linguagem (*e.g.*, gírias e outras palavras que seriam consideradas impróprias em um ambiente tradicional de trabalho) e de alguns assuntos (*e.g.*, esportes e carreira executiva e acadêmica).

A aproximação entre pesquisador e pesquisados também contribuiu para um leve deslocamento do papel inicialmente assumido de simples observador para o de participante. Na medida em que o tempo passava o pesquisador foi sendo convidado a tomar café preparado pelos membros da organização e até para almoçar com eles fora da empresa. Os pesquisados também tiraram fotos com o pesquisador e expressaram gradativamente maior confiança e simpatia.

Após dez dias de observação foi então realizada a primeira entrevista com um dos sócios. A leitura inicial do material coletado nas observações foi empregada como apoio no

desenvolvimento de um roteiro de entrevista semiestruturada que está apresentado no Apêndice 1. Como consta no roteiro as questões foram planejadas para que o pesquisador pudesse tirar as dúvidas que surgiram das observações nos dias anteriores, bem como para compreender a história e o futuro pretendido pela empresa, ao menos de acordo com a interpretação de um dos sócios.

Os cuidados na realização dessa e das demais entrevistas (Apêndice 2) buscaram garantir a descrição mais acurada da compreensão que os pesquisados tinham de determinados fenômenos. Isso exigiu preparação prévia do pesquisador, sobretudo em função da necessidade de aproximação/relacionamento (*rappport*) (GLESNE, 1998) durante as entrevistas, que foram individuais e realizadas na sala de reuniões da empresa.

As treze entrevistas foram gravadas e transcritas e o pesquisador buscou manter-se flexível quanto ao roteiro e os modos de interação com os pesquisados. Os cuidados específicos para realização das entrevistas foram: (i) ouvir mais e falar menos; (ii) explorar ao invés de investigar; (iii) não conduzir a resposta do entrevistado; e, (iv) tolerar e analisar o silêncio dos entrevistados (SEIDMAN, 1998). As entrevistas com os funcionários da empresa ocorreram somente após alguns meses do início da observação. Esse tempo foi crucial para assegurar-se maior fidedignidade dos dados coletados por meio das entrevistas individuais.

Além da coleta de dados via observação e entrevista foi empregada também a coleta de fotos da situação de pesquisa como registro visual dessas observações. A produção de fotos como uma técnica de coleta de dados primários não foi previamente planejada, mas quando houve a oportunidade de registro visual de situações de trabalho o pesquisador solicitou permissão para fazer algumas fotografias com o celular. Os pesquisados concordaram com esse procedimento de registro visual. De acordo com Loizos (2002) e Penn (2002), registros visuais possibilitam a extração de significados, metáforas e interpretações que podem ser complementares a outras fontes de dados. Esses dados também foram analisados por meio dos procedimentos de codificação de Strauss e Corbin (2008) e da abordagem cartográfica de Clarke (2005).

A coleta não reativa de documentos existentes (NEUMAN, 1997) também foi aplicada na geração de informações e ocorreu por meio da obtenção de arquivos visuais (fotos e vídeo) e textuais disponibilizados pela própria empresa ou de acesso público em *sites* da Internet. Esses dados secundários foram submetidos aos mesmos procedimentos de análise empregados na codificação e categorização dos dados primários.

Em conjunto, tanto dados primários (de observação, entrevista e fotos), quanto secundários (de textos, fotos e vídeo) fizeram parte das amostras teóricas. A codificação

aberta exigiu novas amostras teóricas, as quais ficaram restritas a dados primários de observação e de entrevistas.

Já as amostragens necessárias na codificação axial (amostragem variacional e relacional) e na codificação seletiva (amostragem discriminada) exigiram tanto dados primários, quanto dados secundários. Na medida em que novas amostragens teóricas foram sendo identificadas como necessárias às técnicas auxiliares de produção de fotos ou coleta de fotos e vídeo (dados secundários) foram geradas pelo pesquisador.

5 ANÁLISE DOS DADOS

A seção de análise dos dados da presente pesquisa empregou técnicas descritivas (SPRADLEY, 1979; MAXWELL, 2005), de codificação e de categorização (STRAUSS; CORBIN, 2008) e de mapeamento cartográfico (CLARKE, 2005). A análise descritiva consistiu na leitura do material textual e na segmentação de partes dos dados que pudessem auxiliar o pesquisador em sua interpretação (MAXWELL, 2005). Essa análise foi particularmente útil para consecução de dois objetivos: (i) explicitar a trajetória do pesquisador em campo; e (ii) sintetizar o contexto dos informantes envolvidos na situação de investigação. As técnicas de codificação e de categorização e também de mapeamento cartográfico foram empregadas mais especificamente na etapa de desenvolvimento da teoria substantiva. Os procedimentos e resultados dessas análises foram detalhadas nas próximas subseções.

5.1 Análise Descritiva da Trajetória do Pesquisador em Campo

A análise dos dados teve início com a leitura das notas de campo que endereçaram os objetivos, as dúvidas, o estado emocional do pesquisador e as opções para transposição das dificuldades na execução da coleta dos dados para consecução do trabalho. Optou-se por esse tipo de análise para que os resultados do estudo e também o processo de pesquisa sejam entendidos pelo leitor à luz das características pessoais e das influências que marcaram o papel do investigador em campo e seu exercício de interpretação (CHARMAZ, 2006).

Cada dia de observação começou com a descrição das impressões gerais do pesquisador sobre si mesmo e também em relação aos estágios de realização do trabalho. Esses dados serviram centralmente para descrição da trajetória do pesquisador em campo. O

resultado dessa análise foi redigido em primeira pessoa com a intenção de explicitar mais fielmente as situações com que se deparou o pesquisador.

▪ A Trajetória do Pesquisador em Campo

Minha entrada em campo foi precedida pela escolha pela realização de uma pesquisa que exigisse postura qualitativa. Tomei essa decisão simplesmente por pensar que o estudo dessa natureza talvez pudesse ajudar na busca da minha formação como pesquisador. Seria muito mais fácil ter optado pela realização de um trabalho quantitativo, pois já havia realizado algumas pesquisas dessa natureza.

Contudo, achei que a pesquisa para elaboração da tese seria o momento mais adequado para me arriscar num terreno que me incutia medo na hora de fazer análises e escrever os resultados. Os métodos qualitativos de investigação sempre me pareceram pouco estruturados e passíveis de desconfiança. Esse julgamento começou a mudar durante o doutorado. Em uma ocasião escutei de um professor que a maioria das teorias da área de Administração surgiu de estudos de natureza qualitativa, e comecei a perceber que isso fazia sentido.

As mais fortes influências na escolha da *Grounded Theory* como método de pesquisa vieram das aulas de epistemologia e de métodos qualitativos. Durante as aulas de epistemologia sempre foi ressaltado que as teorias eram relações entre conceitos, e daí a importância da definição mais precisa possível daquilo que seria definido como “blocos de construção” de uma explicação sobre a realidade. Nessas aulas e também nas de métodos qualitativos, os professores salientaram que o pesquisador deveria sempre trazer uma nova contribuição ao seu campo de estudo e não simplesmente buscar confirmar teorias. Essas considerações, a possibilidade de ineditismo dos achados empíricos e a adequação do método às primeiras versões do problema de pesquisa tiveram papel central na escolha da *Grounded Theory* para desenvolvimento da presente tese.

Definidos problema de pesquisa, método e local inicial de investigação, o primeiro dia de coleta de dados foi tão tenso, quanto estimulante. Tudo era estranho e fiquei meio envergonhado e com medo de causar algum desconforto ou atrapalhar as atividades dos funcionários da empresa. Outro receio era o de que a pesquisa fosse cancelada, pois quando conversei com um dos sócios, ele disse que aceitava fazer a pesquisa e que a gente podia fazer um “teste”. A primeira nota de campo sobre meu estado de humor no dia de início da pesquisa refletiu essas impressões gerais.

Hoje estava ansioso por começar a pesquisa e até com um pouco de medo. Na verdade, por estarem prestando um favor pra mim, abrindo as portas para fazer a pesquisa, fico meio sem jeito, achando que irei incomodar o pessoal no seu trabalho. Desde ontem à tarde comecei a ficar meio nervoso, com medo de chegar aqui e não ser bem recebido, ou até de cancelarem a pesquisa. Hoje foi o terceiro dia que acordei pra vir pra cá, mas nos outros dois dias não tive coragem. Iria começar dia 1 de março (terça-feira). Nesse dia acordei e aí, por estar com receio, “empurrei com a barriga” para não encarar o negócio de frente logo. O segundo dia que acordei pra vir pra cá foi 10 de março, mas aí pensei que, como se tratava de uma quinta-feira depois do carnaval eu devia deixar pra segunda-feira. Aconteceu que nos últimos dias, como eu havia falado pra algumas pessoas que iria começar a fazer a observação, começaram a perguntar como estava a pesquisa, aí tive que tomar coragem mesmo (Notas de campo do dia 14 de março de 2011).

Esses receios e desconfortos continuaram principalmente durante os dois meses iniciais de observação, mas foram gradativamente reduzidos na medida em que eu sentia que cativava confiança das pessoas, e elas pareciam demonstrar intimidade comigo. Por outro lado, fiquei surpreso com a quantidade de coisas para tomar nota mesmo em uma organização de baixa complexidade estrutural e número reduzido de integrantes. Deixei a empresa no primeiro dia e saí pensando como eram interessantes as coisas que eu havia visto e descrito. As notas de campo do segundo dia de trabalho expressaram meu entusiasmo.

Hoje comecei a pesquisa na parte da tarde. Ainda estava um pouco sem graça pra chegar aqui novamente. Mas tomei coragem e vim, pois pensei que agora que comecei tenho que dar continuidade. O dia vai ser bem corrido, mas estou concentrado na pesquisa, pois ontem percebi coisas bem interessantes, que eu acho que poderão ajudar-me a descrever as rotinas da organização. A melhor parte de ontem foi a conversa informal com um dos funcionários e que de repente outro começou a participar, mesmo sem que eu solicitasse. Estou me sentindo um pouco mais à vontade hoje para solicitar informações do pessoal aqui no momento que eu achar necessário (Notas de campo do dia 15 de março de 2011).

Enquanto eu fazia anotações, também lembrava as descrições dos livros de metodologia sobre as considerações de outros pesquisadores que apresentaram sua experiência de observação. Fiquei espantado ao sentir que estava vivendo realmente aquilo que já tinha lido sobre o trabalho das anotações de campo.

Percebi também que o trabalho de campo implicou um impacto na minha rotina em termos de exigência física. Isso gerou um cansaço extra e exigiu bastante disciplina para continuidade. Por outro lado, a exigência física e psicológica da pesquisa era recompensada pelos comentários e questionamentos dos colegas no meu trabalho e no doutorado. Quando

alguém perguntava sobre a pesquisa, eu começava a contar sobre a experiência que estava vivenciando, tanto em relação ao meu fenômeno de estudo, quanto ao método que estava empregando. E na medida em que contava aos outros a minha experiência, eu acabava por refletir mais uma vez sobre meus achados empíricos. Esse processo, junto da leitura continuada sobre a *Grounded Theory*, reforçava minha segurança quanto à adequação do método que havia escolhido.

Hoje cheguei sem muita pressa, almocei com calma. Estou lendo mais cuidadosamente o livro da Adele Clarke sobre a Análise Situacional e também o livro do George Herbert Mead e estou mais seguro quanto ao método que escolhi para analisar as coisas que eu estou encontrando aqui durante a observação que tenho feito até agora (Notas de campo do dia 31 de março de 2011).

Durante o processo de observação, sempre fiquei preocupado em fazer descrições densas (*thick descriptions*), pois isso sempre apareceu como um alerta e como uma das principais características das boas notas de campo. Na medida em que fazia descrições mais densas, comecei a ficar inseguro em relação ao tratamento e validade das minhas notas sobre gestos e sobre as situações em que eu relatava *stress*, euforia ou orgulho dos pesquisados. Ficava me perguntando: Como saberei se eles realmente estão eufóricos ou orgulhosos de algo? Como saberei se essa descrição não é um exagero ou produto da minha imaginação? O meu receio era descrever uma situação emocional na qual eu identificasse uma coisa que não tivesse correspondência com a realidade.

Nesse estágio da pesquisa marquei uma hora com meu orientador, conversamos e ele disse que com mais tempo em campo eu começaria a verificar a regularidade dessas emoções que eu começava a identificar e assim conheceria melhor os meus pesquisados. Aquilo fez sentido quando escutei e lembrei ter lido algo assim também. Fiquei mais tranquilo e menos inseguro; então resolvi ler todo o material que havia produzido nos primeiros quinze dias de observação para talvez iniciar as análises.

Quando fiz a primeira leitura mais cuidadosa do material, percebi que existia o registro do meu estranhamento em relação ao contexto de pesquisa e seus participantes. O material textual coletado até aquele momento já parecia oferecer condições para desenvolver uma teoria. Lembro-me de ter comentado mais tarde com um amigo que o tempo de observação de seis meses, um ano ou mais é supervalorizado e que em minha opinião isso impedia a observação daqueles que talvez pudessem fazer apenas um mês desse tipo de coleta de dados. Mesmo apenas um mês de observação vale muito. Pensei que poucos dias de observação

realmente não oferecem a mesma segurança de longos períodos, mas os achados da aplicação dessa técnica, mesmo em curto período, não se comparam aos da entrevista ou de um questionário.

Comecei a codificação aberta com auxílio do Atlas.ti e achei relativamente fácil. A codificação desse primeiro material por meio da microanálise permitiu a geração de mais de 140 códigos, com suas propriedades e dimensões e algumas categorias. Como havia lido, foi realmente estimulante ver a teoria emergindo dos dados. Percebi como a pesquisa qualitativa é desgastante em comparação aos estudos quantitativos quando vi a necessidade de manter o processo mais flexível.

Tal flexibilidade implicou repetidas voltas aos códigos para atribuição de novos conceitos aos segmentos de dados e correções da formação das categorias. Na medida em que continuei a codificar os dados, meus códigos migravam de uma categoria para outra. Nesse início parecia que havia entrado num buraco sem fundo e que aquilo nunca iria acabar. Tinha a impressão de que, quanto mais eu coletasse observações e entrevistas, mais eu teria que mudar os nomes e os lugares (categorias) dos meus códigos. Mas meu orientador e os livros diziam que era assim mesmo e que a partir de algum momento as coisas pareceriam mais estáveis e regulares.

Depois da análise de mais uma entrevista e mais um período de observação, comecei a perceber a regularidade dos dados. Novos códigos não apareciam mais, entretanto a correção do lugar das categorias continuou durante quase toda a fase inicial da pesquisa. Na medida em que mudava um código de lugar e nomeava diferentemente uma categoria, as coisas passavam a ter mais sentido. As conversas com meu orientador e com outros colegas e amigos foram de grande ajuda na atribuição de nomes às categorias da pesquisa. Essas categorias mudaram inúmeras vezes.

A geração de amostras teóricas foi mais fácil no caso das observações. Quando precisava de uma entrevista eu tinha que tirar o entrevistado do seu trabalho e isso me deixava constrangido. Ficava adiando as entrevistas durante dias até que tomava coragem e via algum momento que parecesse mais adequado, pois além de precisar fazer o funcionário parar seu trabalho, eu ainda tinha que usar a sala de reuniões da empresa. Isso também foi registrado nas notas de campo.

Continuo preocupado em fazer mais entrevistas porque eu fico sem jeito de pedir para eles darem uma parada no trabalho para me atender. Mas como eu realmente preciso vou tentar. Sinto que estou sacrificando a empresa quando peço para os funcionários saírem da sua rotina, pois dá pra sentir que estou

vermelho, com vergonha de pedir isso (Notas de campo do dia 29 de maio de 2011).

Com o passar do tempo e a regularidade dos dados das notas de campo e entrevistas, comecei a ficar desconfortável com a intensidade do meu trabalho. Simplesmente a quantidade de anotações reduziu. Na época não percebi, mas hoje atribuo isso a eu ter transposto a fase de estranhamento no campo. Um dos meus registros refletiu a tensão entre esses momentos de desânimo e os momentos de estímulo com os códigos e categorias que tinham mais sentido na medida em que ocorriam novas amostragens e ajustes nas categorias.

Continuo fazendo as análises. Em alguns momentos fico muito animado com os códigos e categorias, mas em outros parece que simplesmente o trabalho não rende na análise. Estou achando esquisito que minhas anotações diminuíssem. Não sei se é porque acostumei com as coisas ou porque estou cansando da pesquisa. Mesmo assim tentarei voltar a prestar mais atenção aos detalhes. O problema é que em vários momentos o pessoal fica 30 ou 40 minutos apenas trabalhando nos seus micros (Notas de campo do dia 2 de junho de 2011).

Antes de fazer a codificação axial, meu orientador e eu decidimos fazer uma apresentação das categorias iniciais geradas na codificação aberta. Essa apresentação ocorreu no dia 9/06/2011 e contou com professores, alunos de mestrado e doutorado de Administração da PUCPR, FURB e UFPR. Durante a apresentação, enquanto eu fazia as explicações, foi possível perceber que algumas categorias ainda pareciam mal desenvolvidas.

Meu orientador sugeriu a união de alguns códigos numa mesma categoria e refinamento de outras. Além disso, também foi recomendado que eu não ficasse restrito aos sócios da empresa nas análises, pois meu problema de pesquisa estava voltado mais amplamente para os praticantes da estratégia e não somente para os estrategistas. Esse processo contribuiu bastante para os ajustes das categorias no que concerne a propriedades e dimensões. Depois de alguns ajustes das categorias, continuei a buscar a codificação axial. Nessa fase da pesquisa, ficou ainda mais clara a dificuldade de identificação de novos códigos.

Continuo escrevendo e fazendo as análises e está ficando meio chato fazer a observação porque não aparecem coisas novas e às vezes fico um tempão sem escrever nada porque está tudo quieto. De qualquer maneira continuo a buscar dados para a codificação axial e de modo geral para a saturação teórica. As coisas estão se repetindo, mas acho válido porque assim consigo aumentar a fundamentação empírica dos meus códigos (Notas de campo do dia 7 de julho de 2011).

A codificação axial pareceu ser o momento mais importante para eu perceber como alguém que fazia uma pesquisa qualitativa. Nessa fase foram geradas as proposições provisórias para voltar a coletar e analisar mais dados. Na medida em que encontrava confirmação das proposições e elas permitiam o refinamento dos códigos e das categorias, eu percebia que estava realmente desenvolvendo uma teoria. Essa percepção foi reforçada pela geração de mapas, diagramas e principalmente na codificação seletiva, quando eu pude dizer: parece que agora tenho uma teoria.

Outro fator decisivo que contribuiu para as mudanças em minha opinião quanto aos métodos qualitativos foi a reflexão sobre o meu papel no contexto da pesquisa na medida em que eu realizava aquelas atividades exigidas pelo métodos. Entrei em campo com uma posição de observador não participante e percebi que talvez o pesquisador possa resistir ao envolvimento nas atividades funcionais da empresa, mas ele se torna participante no momento em que passa pela porta. Quando um dos participantes me chamou e disse “que bom que você está aqui hoje, eu preciso ver sua opinião sobre um negócio” percebi a impossibilidade de não participar da realidade que se observa e me senti um pesquisador qualitativo, como aqueles descritos nos livros de metodologia.

5.2 Análise Descritiva do Contexto dos Informante

Como foi descrito na seção dos procedimentos metodológicos, foi escolhida uma empresa que opera como guia local de compras para seleção dos informantes que pudessem gerar incidentes (nas amostragens teóricas) para desenvolvimento de uma teoria substantiva sobre a construção social de estratégias e seus praticantes em um setor emergente. Assim, a organização selecionada deve ser vista como locus de informação e também como ambiente dos informantes ou atuantes humanos e não humanos (CLARKE, 2005). Diante dessas considerações a subseção do presente trabalho é dedicada à análise do contexto dos informantes que estiveram envolvidos na pesquisa.

O guia local de compras foi fundado por dois jovens, hoje com 24 e 21 anos. Na época os dois sócios cursavam Administração na UFPR. Durante o projeto houve entrada de um terceiro sócio especializado em tecnologia da informação. A ideia do negócio parece ter sofrido influência principalmente do histórico de formação de um deles.

Cara, foi um estalo. Na verdade tem várias coisas que vão acontecendo em paralelo e de repente tudo se junta. Porque eu lembro que na Empresa Junior eu estava muito atrás de patrocínio, nossa! Das 100 maiores empresas em que eu estive eu já fui fazer reunião, com diretor de *marketing* pra vender cota de patrocínio, etc. E nunca saí com grana, mas todos eles diziam: ‘olha, em grana eu não tenho, mas se der pra permutar a gente tá junto’. Isso ficava muito na cabeça assim ‘permuta, permuta, permuta, permuta’. No Encontro Sul-Brasileiro de Empresa Junior, pô era um projeto de 500 mil – de grana; acredite se quiser, que entre, de patrocínio, na conta foi mil reais, o resto foi tudo permutado; comida permutada, hotel permutado (Entrevista 1).

A lógica do negócio da empresa, suas rotinas e a estratégia declarada pelos sócios foram moldadas pelo exercício de permuta experimentado por um dos idealizadores do empreendimento, mas hoje está calcada mais explicitamente em três pilares: guia local de compras, ofertas e pesquisa de satisfação para o estabelecimento parceiro.

A estratégia que eu tenho é baseada naqueles três títulos que eu te falei, sabe? De estar entre o guia local, oferta de compra e o preço de pesquisa pro dono do estabelecimento. Essa é a estratégia que a gente tem. O consumidor faz uma vez, pra ver se dá retorno ou não e aí não quer fazer de novo. Isso é uma preocupação muito grande. Se você tiver a oportunidade do consumidor tá lá e tomar a decisão de compra lá, cara, se consegue fazer qualquer coisa. Então a gente vai sempre mais pra esse lado. Naquela comunidade, com foco em opinião, com resenha, com crítica sobre os lugares da cidade (Entrevista 1).

Considerando a estratégia declarada por um de seus sócios, as operações da organização alvo consistem mais especificamente na apresentação de ofertas e opiniões ao consumidor e no relacionamento de longo prazo com estabelecimentos anunciantes. Essas características são bastante debatidas e comparadas ao modelo dos clubes de compra, como Peixe Urbano. A empresa apresenta várias ofertas perenes (contínuas) em seu *site* e também as opiniões daqueles consumidores que já desfrutaram do serviço dos anunciantes parceiros.

Assim, quando o consumidor acessa o *site* da empresa, ele encontra um guia de estabelecimentos que oferecem ofertas locais com grandes descontos e também opiniões registradas no *site*, que funcionam como critérios de escolha. O estabelecimento anunciante ganha escala em suas vendas, comunicação de *marketing* mais direcionada ao perfil de consumidores definido por ela, controle em tempo real desse tipo de investimento e utiliza os depoimentos dos clientes como uma pesquisa de satisfação e mecanismo de recomendações. Em contrapartida, o guia de ofertas e opiniões recebe um percentual do valor de cada *ticket* vendido em seu *site*.

Entre as principais características ou pilares do que os sócios designam modelo de negócio está o serviço de pesquisa oferecido pela empresa. Há consenso entre os membros da organização de que o guia de serviços e as ofertas são valorizadas quase que igualmente entre estabelecimentos e usuários finais, mas o mesmo não ocorre em relação aos depoimentos dos consumidores no *site* que expressam sua satisfação ou insatisfação.

Perguntei se os clientes (empresas) valorizavam a pesquisa de satisfação dos clientes (usuário final). O funcionário disse que varia muito. Tem estabelecimentos que conferem como está no sistema e inclusive respondem por *e-mail* as impressões que o usuário final teve do estabelecimento. Se o cliente gostou, a empresa agradece e se não gostou, a empresa se desculpa. Entretanto, ocorre em alguns casos de os clientes não gostarem e avaliarem mal o estabelecimento. Aí alguns estabelecimentos querem que as respostas dos usuários finais insatisfeitos sejam retiradas do *site*, mas como isso é acordado por contrato, as informações permanecem para qualquer cliente (usuário final) consultar (Notas de campo do dia 14 de março de 2011).

Em termos de estrutura organizacional a complexidade é baixa. A empresa se divide em poucos departamentos: relacionamento com o cliente, comercial, tecnologia e administração. O tamanho da organização, somado ao perfil dos sócios e dos funcionários, todos abaixo de 30 anos, parecem ter contribuído para um clima considerado por eles mais despojado e também para uma rotina mais flexível de trabalho, sem controles rígidos. Essas características, aliás, foram as que mais chamaram a atenção já no início das observações e estão detalhadas nas notas de campo.

Todos aqui têm um estilo mais despojado. Eles usam *jeans*, camiseta, brinco. Um dos rapazes que é mais consultado pelos outros agora está com o *notebook* no “colo” e com os pés em outra cadeira, numa posição mais relaxada. Ele comentou agora com os colegas que ontem foi ao cinema assistir ao filme novo do Adam Sandler. Na sequência falou sobre um ator que tem uma banda e parece que está no filme. [...] Uma coisa que eu não tinha anotado nos dias anteriores é que o pessoal daqui de cima e os de baixo também vão ao banheiro aqui para escovar os dentes e andam pela empresa conversando com os outros, enquanto escovam os dentes. Um dos rapazes lá de baixo fez isso e agora uma das meninas de relacionamento também (Notas de campo do dia 18 de abril de 2011).

Ele [sócio] disse que o pessoal é realmente muito bom. E que como o trabalho é difícil e eles não pagam acima da média de mercado, “mas apenas na média” eles tentam compensar com um ambiente de trabalho mais descontraído. Ele complementou: se você olhar tem gente trabalhando de chinelo, de bermuda, com o *notebook* no colo, sentado no chão. Isso tudo é para o cara gostar de trabalhar aqui e aliviar o *stress* de atender os clientes. Eu sei que o serviço deles é estressante (Notas de campo do dia 6 de maio de 2011).

Os aspectos simbólicos do contexto dos informantes também foram ressaltados nas observações, tanto em termos de ação, quanto de seus artefatos. Em vários momentos foram ressaltadas as conexões entre comportamentos dos membros organizacionais e artefatos culturais. Como exemplo vale destacar que quando são alcançadas as metas individuais ou é realizada uma venda considerada acima da média, no mesmo momento, o funcionário toca um sino de mais ou menos trinta centímetros de altura que está preso a uma das paredes e todos comemoram a conquista. Um desses momentos foi registrado como segue.

Agora o pessoal lá em cima bateu o sino que fica ao lado do banheiro e tem um urso sentado em cima. Todo mundo parou, inclusive aqui em baixo e gritaram Huou!!! Aí um dos sócios perguntou: bateu a meta? E alguém lá de cima respondeu: sim. Todo mundo bateu palmas aqui. Logo em seguida o pessoal voltou à reunião normalmente (Notas de campo do dia 18 de maio de 2011).

Outros artefatos, como atributos da sala de reuniões, as baias de trabalho, a cozinha, os microcomputadores e impressoras, destacaram a profissionalização e a seriedade com que são concebidas as rotinas de trabalho, como é de se esperar em organizações comuns. Entretanto, vários aspectos visuais da empresa reforçam a semelhança com as organizações consideradas ícones especificamente nos setores de tecnologia.

Na entrada, no andar de baixo, tem em caixa alta, as letras que formam o nome da empresa. Algo realmente bonito, parecido com aquelas coisas que a gente vê nas matérias sobre o prédio da Google. Acabei de ver as mesmas letras também na parede aqui de cima. Todos trabalham em baias, com computadores novos de tela fina, e em cadeiras de couro. O local da empresa tem um fino acabamento. A mesa de um dos sócios, na qual estou sentado agora, é um pouco maior, e a mesa do colega dele fica quase ao lado, só é um pouco menor. Todos os móveis são novos. [...] Agora olhei para um armário e vi um adesivo no qual constava o seguinte: “nome da empresa – ouvimos você”. Nos *notebooks* também constam adesivos com a marca da empresa. E na parede da escada tem um quadro de 1 metro por 50 cm, mais ou menos, sobre cerveja. O pessoal tem coisas de uso pessoal, como xícaras e outros materiais em suas baias (Notas de campo do dia 14 de março de 2011).

Em relação ao que se passa fora dos limites da empresa, a noção de bolha está presente acentuadamente no discurso de todos os membros observados. O termo bolha é usado por eles para se referir ao crescimento no número de concorrentes e ao alto grau de incerteza que está associado ao futuro do setor de clubes e guias locais de compra. Com frequência, esse

discurso foi fundamentado em estatísticas, grau de especialização e de agressividade dos novos concorrentes.

Ele [funcionário] disse que realmente esse setor está se transformando muito rápido. Ele comentou que existem *sites* cada vez mais especializados, como o Peixereca, para adultos. Ele acrescentou que só em Curitiba tem mais de 40 empresas atuando. E que se um estabelecimento quer fazer seu próprio *site* de guia de compras, ele pode comprar o *software* pronto para isso. Outro funcionário interveio na conversa e disse de forma incisiva, que essa bolha irá estourar, e que isso é questão de tempo. Tem que esperar pra ver sobrar apenas algumas empresas nesse setor quando a bolha acabar. E que, com sede em Curitiba existe apenas a empresa deles atuando no mercado (como se apostasse que quando a bolha estourar a empresa deles continuará) (Notas de campo do dia 14 de março de 2011).

A percepção de ameaça de a bolha do setor de clubes e guias locais de compra estourar é atenuada pela expectativa dos sócios em relação ao crescimento da empresa. Os sócios acreditam, como pôde se extrair da entrevista de um deles, que a organização tem potencial e alcançará o *status* de referência no tipo de serviço oferecido por ela.

Cara, eu acho que daqui a um ano a gente já vai estar com operação nacional, e os consumidores vão estar começando a enxergar a gente como uma fonte de consulta, pra tomar decisão de compra, pra entrar e ver a opinião das pessoas sobre restaurantes e tal e eu acho que daqui a 5 anos, eu espero que isso vá se consolidar, né? Que a gente tenha ofertas, não só ofertas de compra, mas de tudo, tipo: o cara quer ir pra um hotel viajar e etc... Que seja essa referência. Assim como o cara pensa: ‘eu quero ir reclamar’ – eu vou no reclame aqui. Pensar assim: ‘ah, eu tô em João Pessoa e quero ver qual o lugar que as pessoas mais gostam de ir, mais recomendam, qual o hotel mais bem avaliado; eu quero conhecer como é aquele hotel, como é aquela academia, como é aquele restaurante e quero ver a opinião das pessoas’. Essa é a nossa missão, de dar essa informação. Daqui a 5 anos, se Deus quiser, a gente vai ser a referência, o cara diz: ‘pô, alguém conhece um mecânico de confiança?’ Eu espero que ele vá lá (Entrevista 1).

Entretanto, o mesmo entrevistado reconhece que, mesmo com um clima avaliado muito positivamente pelos funcionários e a expectativa dos outros sócios de crescimento da empresa no curto e médio prazo, existe uma tensão por parte dos funcionários para que o crescimento da empresa ocorra o mais breve possível. De acordo com um dos sócios, os funcionários começam a avaliar as alternativas de emprego fora da empresa se pensam que o crescimento esperado não ocorrerá logo.

Eu sei que o [nome do outro sócio] acredita muito na ideia. ‘O negócio tá indo, tá bem, etc...’. E ele acha que a gente vai conseguir fazer o negócio

ficar grande. Mas, por exemplo, já o [nome do funcionário], que é um programador ali que tá saindo, eu vou colocar na cabeça: ‘eu vou ser um grande diretor aqui? Vou crescer muito? Não. Eu já tenho um chefe com essa cadeira. Então a fatia da pizza pra mim vai ser bem menor [se referindo ao pensamento do funcionário que está deixando a empresa]. É, essa empresa ela é segura? Não. [referindo-se ao pensamento do funcionário que está deixando a empresa]. Do jeito que está pode ser que no final do ano, se ela não se agilizar, pode ser que ela esteja fechada, eu vou trabalhar com o contexto, mas eu sei que é um risco do mercado. [referindo-se ao pensamento do funcionário que está deixando a empresa]. E depois? Então eu não tô seguro aqui, a empresa tem que crescer, tá indo bem? Tá, tá com um plano legal? Tá, o mercado de compra parece que explodiu e a empresa não surfou essa onda, mesmo que não queira surfar ela não cresceu o tanto quanto o mercado cresceu. Recebeu a proposta: ‘eu vou ganhar 40% mais. Eu vou acreditar nessa aposta? Será? No máximo eu vou ganhar 50%. Não tem esperança de futuro pra mim (Entrevista 1).

De forma geral, o contexto organizacional dos informantes que fizeram parte do trabalho sintetiza as características da área substantiva que foi proposta como alvo na presente pesquisa. A organização que serviu como lócus inicial para geração de incidentes para desenvolvimento da teoria fundamentada nos dados foi fundada por pessoas jovens, tem uma estrutura mais orgânica em relação às empresas da velha economia, com operações que envolvem tecnologia intensiva, estão estabelecidas em um setor emergente da Internet e com crescente número de *start-ups*. Em adição, vale destacar as incertezas que marcam a escolha do posicionamento da empresa, frequentemente comparada com os clubes de compra, e também a expectativa dos funcionários em relação ao prazo para expansão das atividades da empresa.

5.3 Codificação Aberta e Mapas Situacionais

Os procedimentos de codificação aberta, axial e seletiva não são etapas estanques no desenvolvimento de uma *Grounded Theory* (STRAUSS; CORBIN, 2008; BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006). Durante a coleta e a análise dos dados, esses procedimentos estiveram sobrepostos. Desse modo, é preciso ressaltar que essa e as próximas subseções dividem muito mais os resultados de uma e de outra codificação do que os procedimentos em si. Logo, essa apresentação sequencial não representa necessariamente qualquer suposta rígida linearidade entre os três tipos de codificação.

A partir dessas considerações a codificação teve início pela microanálise das observações que compreenderam o período de 14 de março até 30 de março de 2011, pois nesse estágio do trabalho de campo, julgou-se haver material suficiente. Esse momento

marcou mais explicitamente o início da aplicação dos procedimentos de codificação da *Grounded Theory* propostos na versão de Strauss e Corbin (2008). Tendo em mãos um material inicial considerado “mais completo”, como foi sugerido por Bandeira-de-Mello e Cunha (2003), os dados textuais que se originaram das notas de campo foram inseridos no *software* Atlas.ti.

Com apoio do *software* para ordenação dos dados a microanálise consistiu na: (i) quebra dos dados (segmentação de partes do texto); (ii) conceituação (a partir de comparações teóricas); e, (iii) categorização. A quebra dos dados ocorreu a partir de um exame linha por linha. Isso envolveu a leitura cuidadosa e contextualizada de uma linha por vez e na sequência a consideração da linha completa, de uma parte e em alguns momentos de uma palavra para atribuição (conceituação) de um nome de código que refletisse o texto segmentado.

Na medida em que essas partes de texto, designadas *quotations*, incidentes ou eventos, apresentavam o mesmo significado de um dos códigos já existentes ele recebia o mesmo nome e, caso contrário, uma nova conceituação (nome) era criada. O primeiro material codificado permitiu a identificação de 875 incidentes (*quotations*) agregados em 142 códigos de primeira ordem que aos poucos foram sendo agrupados em categorias (códigos teóricos ou abstratos).

Ao mesmo tempo em que o material textual gerado pelas notas de campo era codificado, os dados de uma entrevista com um dos sócios passavam pelo mesmo processo de microanálise. Essa entrevista permitiu a identificação de 382 incidentes e 67 códigos diferentes daqueles gerados via observação. O tratamento dos diferentes tipos de *corpus* textual ao mesmo tempo foi importante para verificar que as técnicas de coleta de dados de observação e de entrevista realmente produziram códigos diferentes.

Esse processo de microanálise, como ressaltado por Strauss e Corbin (2008), mostrou realmente características da codificação aberta combinada com a axial. Na medida em que os códigos começaram a ser agrupados em categorias provisórias também começaram a surgir indicações das relações entre elas. Essas relações, ainda que provisórias, contribuíram por sua vez com o próprio processo de conceituação e categorização dos dados.

Nessa fase, os 209 códigos da primeira etapa de observação e da primeira entrevista foram agregados em 23 categorias. A partir do exame dos códigos que formaram as categorias, foi possível descrever as suas propriedades e dimensões de variação para localização dos incidentes. O processo de descrição das propriedades e dimensões das categorias evidenciou que algumas das categorias identificadas até ali deveriam ser mais uma

vez agregadas para aumentar o grau de abstração. Essa atividade resultou na descrição mais sintetizada de 10 categorias com suas propriedades e dimensões.

A identificação dessas categorias provisórias exigiu que novos incidentes fossem amostrados. A partir dos *memos* gerados até então e seguindo as orientações de Strauss e Corbin (2008), foram observadas diferentes fontes de informação com o objetivo de continuar a validação dos códigos identificados até então e também promover ajustes necessários. Esse processo de revisão e validação de códigos e de categorias também ocorreu durante as outras etapas de codificação, mas foi mais acentuado principalmente na codificação aberta, como recomendado por Strauss e Corbin (2008).

Mais especificamente, a amostragem aberta foi realizada a partir do material textual coletado via uma entrevista com um supervisor do departamento comercial e também por meio das notas de campo no período de 31 de março a 4 de maio de 2011. Essa forma de amostragem consistiu principalmente na observação de atividades, significados e lógicas de ação dos membros organizacionais.

Os dados desse segundo período de observação deram maior consistência empírica aos códigos anteriores e somente 5 novos códigos puderam ser identificados. A segunda entrevista serviu apenas para aumentar a fundamentação empírica dos códigos e categorias, pois nenhum novo código foi gerado. A Tabela 1 já sugeria que outras coletas de dados ofereceriam ganhos apenas marginais em termos de novos códigos.

Tabela 1 – Geração de códigos e *quotations* por dados coletados na codificação aberta

Coleta	Data/Período de Coleta	Análise	Novos Códigos	<i>Quotations</i>
Observação 01	14/03/2011 – 30/03/2011	Microanálise	142	875
Entrevista 01	24/03/2011	Microanálise	67	382
Observação 02	31/03/2011 – 04/05/2011	Microanálise	5	502
Entrevista 02	04/05/2011	Microanálise	0	324
Total			214	2083

Fonte: elaborado pelo autor.

A Tabela 1 foi gerada e atualizada a cada passo da coleta e análise dos dados nessa fase inicial com o objetivo de situar o pesquisador em seu processo de trabalho e esclarecer que tipos de mudanças ocorriam nesse percurso. Entre as principais mudanças constatou-se que os códigos, as categorias e as relações provisórias entre elas, se tornavam crescentemente mais inteligíveis. Após os ajustes proporcionados então pelas novas amostras teóricas, considerando inclusive a redução de 10 para 7 categorias, houve um retorno aos dados da primeira entrevista e do primeiro período de observação para avaliar desde o início da

pesquisa a consideração dos elementos que estariam presentes na situação (CLARKE, 2005) investigada.

Para tanto, empregou-se a abordagem de Clarke (2005) no desenvolvimento de mapas situacionais em suas três versões: mapa situacional não ordenado, mapa situacional ordenado e mapa situacional relacional. Os mapas situacionais serviram principalmente para evidenciar os elementos humanos, não humanos, discursivos, simbólicos, políticos, econômicos, materiais, questões mais debatidas, elementos temporais e espaciais envolvidos na construção da realidade social. O desenvolvimento desses mapas nessa etapa da codificação teve por objetivo, como alerta Clarke (2005), evitar o fechamento prematuro das categorias geradas na codificação aberta.

A geração do mapa situacional não ordenado (Figura 10) e do mapa situacional ordenado (Figura 11), com a elaboração de novos *memos*, evidenciou não haver códigos que poderiam não ter sido considerados na codificação aberta, e contribuiu para esclarecimento e até reconceituação de alguns códigos e categorias que já desenvolvidos.

O mesmo raciocínio foi aplicado no desenvolvimento dos mapas situacionais relacionais (CLARKE, 2005). Foram gerados 16 mapas tendo um ou outro elemento considerado mais importante para a pesquisa como ponto de partida para que outros elementos que pudessem apresentar conexão de alguma natureza com o ponto central fossem relacionados. A matriz foi a mesma para todos os mapas, mas em cada representação cartográfica um dos elementos era eleito como ponto central. Esse exercício auxiliou o pesquisador no exame das relações entre elementos e por consequência na codificação axial. Um exemplo desses mapas aparece na Figura 12, na qual o elemento práxis foi relacionado aos outros tópicos presentes no mapa.

Os mapas da Figura 10 (não ordenado) e da Figura 11 (ordenado) ajudaram a verificar se algum elemento havia sido esquecido na codificação aberta. Os mapas relacionais (*e.g.*, Figura 12) indicavam se alguma relação entre os elementos situacionais não havia sido considerada na microanálise, que combina codificação aberta e axial.



Figura 10 – Mapa situacional não ordenado.

Fonte: elaborado pelo autor.

ATORES HUMANOS INDIVIDUAIS

Gestores (sócios). Vendedores e pessoal de relacionamento com o cliente. Programadores e *webdesigners* da empresa. Investidor.

ATORES HUMANOS COLETIVOS

Clubes de compra. Profissionais de tecnologia. Organizações de formação dos gestores (*e.g.*, Empresa Junior e Amana Key). Consultores, professores, escolas de negócio. Empresas fornecedoras de tecnologias. Mídias. Empresas de sucesso.

CONSTRUÇÃO DISCURSIVA DE ATORES

Profissionais de tecnologia supervalorizados. Gestores como realizadores, com alta capacidade de ação. Estrategista como alguém conectado com o mercado. Membros organizacionais apostando no futuro da empresa e do setor. Estratégia como posicionamento.

ELEMENTOS POLÍTICOS E ECONÔMICOS

Fraca regulamentação do setor. Necessidade de ganhos de economia de escala para sobrevivência.

ELEMENTOS TEMPORAIS

Estratégias passadas. Resultados passados. Estratégias para o futuro. Futuro do setor. Estratégia atualmente realizada influenciada por estratégias passadas e delineadas para o futuro da empresa. História de formação da empresa.

TÓPICOS MAIS DEBATIDOS (CONTESTADOS)

Modelo de negócio. Posicionamento estratégico. Tecnologias empregadas pela empresa e pelos concorrentes. Respostas de estabelecimentos e consumidores a inovações tecnológicas da empresa. Prazo para expansão. Diferença dos clubes de compra.

ATUANTES NÃO HUMANOS

Notebooks. *Desktop*. Papel a4. Sala de reuniões. Livros de Gestão. Ícones organizacionais (urso, sino, cadeiras de couro, adesivos, logomarca). Mochilas. Mídias impressas (*e.g.*, revistas). *Websites*. Apresentações em PowerPoint. Planilhas eletrônicas. Plano de negócios.

ATORES/ATUANTES IMPLICADOS

Estabelecimentos e usuários finais (clientes) dos guias locais de compra da Internet.

CONSTRUÇÃO DISCURSIVA DE ATUANTES

Infalibilidade de alguns textos e conceitos teóricos do campo da gestão. Função de registro e aparência de organização de informações em computadores, papéis e uso de programas de computador. Função simbólica da sala de reunião e outros ícones organizacionais.

ELEMENTOS SIMBÓLICOS

Comemoração das vendas com uma “batida” no sino e palmas e gritos de todos na empresa.

ELEMENTOS ESPACIAIS

Divisão de grupos de trabalho em dois pisos. Sala de reuniões. Espaço de comemorações e confraternização e churrasqueira. Capitais do Brasil como espaços de expansão da empresa. Eventos no mercado norte-americano. Proximidade entre os atores organizacionais.

DISCURSOS RELACIONADOS

Expectativa dos funcionários em relação à expansão da empresa. Maior divulgação dos clubes de compra na mídia. Bolha da Internet. Mercado brasileiro x mercado dos EUA.

Figura 11 – Mapa situacional ordenado.

Fonte: elaborado pelo autor.

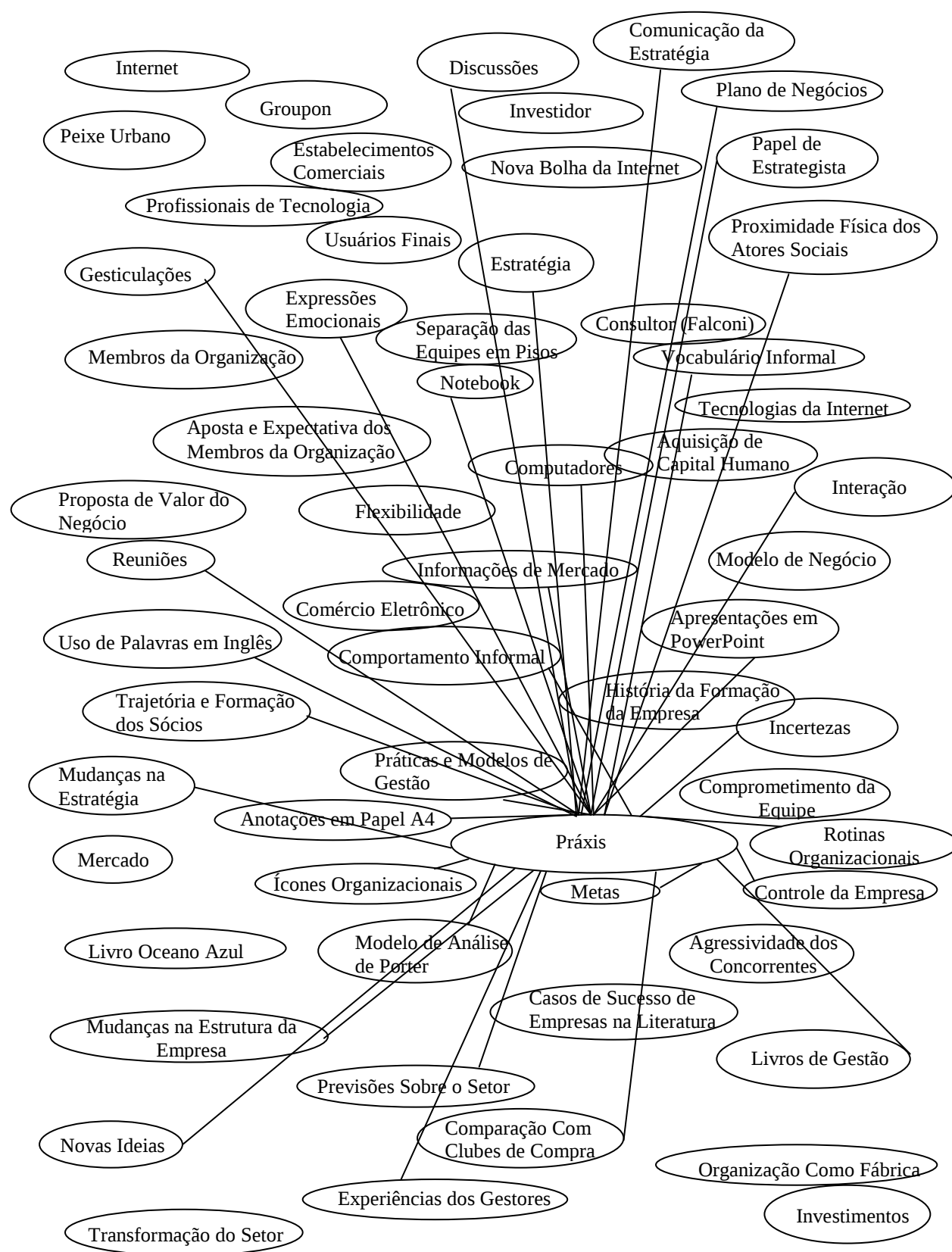


Figura 12 – Mapa situacional relacional para prática.

Fonte: elaborado pelo autor.

Após a codificação aberta, a observação dos mapas situacionais e também a realização dos ajustes a partir da codificação axial, que será apresentada na próxima subseção, as categorias da teoria fundamentada nos dados foram definidas como segue: (i) espaço icnográfico organizacional; (ii) espaço icnográfico estratégico; (iii) práxis centrais da estratégia; (iv) práxis periféricas da estratégia; (v) estrategista; (vi) estratégia; e, (vii) dotação social estratégica. É preciso ressaltar que essas categorias finais são produtos principalmente da codificação aberta, mas foram substancialmente ajustadas e refinadas na codificação axial e a partir dos mapas situacionais. As definições, propriedades e dimensões dessas categorias, quais constituem a teoria substantiva apresentada no presente trabalho, estão expostas a seguir.

▪ Espaço Icnográfico Organizacional

A categoria espaço icnográfico^{viii} organizacional emergiu dos dados como um conceito para representação de *scripts* cognitivos ou modos de proceder (*e.g.*, montar ou expandir a empresa). Esse espaço é constituído pela conformação de textos e discursos (material textual, fala, símbolos, imagens e significados). Tais *scripts* são linhas gerais sobre modos de agir que são específicos aos limites de um conjunto de organizações, normalmente definido pelo próprio praticante da estratégia como setor ou ramo de atuação. Os tipos de *scripts* que podem diferenciar um ou outro praticante da estratégia são identificados a partir dessas propriedades que estão associadas a elementos materiais humanos e não humanos específicos a realidade do praticante em determinado conjunto organizacional.

A caracterização dos *scripts* que configuram o espaço icnográfico organizacional está baseada na presença/ausência de alguns elementos centrais, como: crescimento da concorrência, saturação do mercado, munificência ambiental, voluntarismo, determinismo, turbulência e percepção de bolha. A variação da presença desses elementos que caracterizam o espaço icnográfico organizacional compartilhado pode ser exemplificada por uma parte de uma entrevista com um dos sócios quando falava do setor de guias de compra.

^{viii} O termo icnográfico é emprestado da engenharia e significa a atividade de desenvolvimento de projetos (*e.g.*, plantas de edificação ou cartografia). Isso significa que, enquanto projetos, eles não garantem que dada edificação depois de construída seja exatamente como planejada. Eles denotam as linhas gerais de formas de conduta. Assim, o conceito icnográfico é empregado como um termo que reflete um ponto de partida ou base para a ação.

Eu não imaginava que ia explodir do jeito que explodiu, até porque eu nunca fui uma pessoa de Internet assim, de estar ligado em notícias de Internet, de ficar no computador muito tempo né? Então eu achei a ideia interessante, boa no início, mas resolvi montar a empresa mais porque queria montar um negócio e tal, entendeu? Então eu tomei um susto quando eu vi. Hoje acho que está em 1.800 empresas só no Brasil, então isso pra mim é, foi um susto, não pensei que iria ser tanto. Tanto é que os concorrentes começaram a crescer muito rápido e evoluir muito rápido e a gente não estava nessa velocidade. [...] Depois que o Peixe Urbano veio pra cá, é eu acho que diferenciou as empresas que cresceram muito das que não cresceram ou cresceram pouco foi *know-how* de expansão, o Peixe Urbano é uma empresa que é preciso tirar o chapéu pra eles né? Pelo *know-how* de expansão que eles tem, cresceram muito rápido, muito rápido, outros também cresceram muito rápido, isso diferenciou acho que alguns que cresceram muito de outros que ficaram meio parados, é...dinheiro né que alguns tem uma certa facilidade de conseguir, tem uma experiência maior de vida, tem trabalhos no exterior, tem, enfim, consegue investimento de uma forma mais rápida. [...] A gente estava mais lento, a gente estava aprendendo, olhando, a gente não estava com essa pressa toda. Isso se deve um pouco a mim eu acho também. É, hoje eu tenho uma grande dúvida que é, acho que é a principal questão que é o seguinte: esse segmento, ele está na fase de crescimento ainda ou ele já está maduro? Né? É, eu tenho dúvidas em relação a isso, não é uma pergunta que eu tenho clara na minha cabeça a resposta (Entrevista 5).

A citação acima reflete a presença de alguns elementos textuais e discursivos, como concorrência e saturação do mercado, e também de elementos dispositivos (objetivos) (*e.g.*, número de concorrentes e nome de uma das empresas do setor). Desse modo, é importante ressaltar que o espaço icnográfico organizacional é constituído tanto por: (i) elementos textuais e discursivos quanto por (ii) elementos dispositivos.

Elementos textuais e discursivos do espaço icnográfico organizacional são representações dos *scripts* socialmente construídos pelo praticante da estratégia no curso de sua socialização dentro de determinado limite variável de ação organizacional. Os *scripts* associados a dado setor e que constam no estoque de conhecimento dos atores sociais frequentemente são ações de concorrentes, fornecedores, consumidores e organizações de natureza diversa que têm origem em textos e discursos incorporados e compartilhados baseados em questões de saturação de mercado, concorrência, estabilidade e determinismo ambiental, por exemplo. Em seus momentos de socialização, o ator social percebe, interpreta, seleciona e registra alguns *scripts* (denominados práticas) demarcando assim, modos de proceder que configuram seu espaço icnográfico organizacional. Esses *scripts* são compartilhados com outros atores sociais e podem ser “transferidos” discursiva e textualmente sob o rótulo de práticas. Entretanto, eles não são realizados da mesma maneira por diferentes atores na práxis organizacional enquanto ação localizada.

Elementos dispositivos do espaço icnográfico organizacional operam como a base material (*e.g.*, objetos humanos e não humanos) para a qual os *scripts* são direcionados. Empresas e clientes específicos, investidores, pessoas, locais, tecnologias, documentos, máquinas, prédios e qualquer recurso no plano material carrega os significados e símbolos que tornam visível alguns dos elementos do espaço icnográfico organizacional por meio da conexão denominada dispositivo-icnográfica, que associa elementos materiais e discursivos e destaca a “materialidade relacional” da epistemologia construtivista social materialista (CLARKE, 2005).

Para delimitação das propriedades e dimensões das categorias foram geradas redes de associação por meio do Atlas.ti. A rede de propriedades, elaborada a partir dos códigos da categoria espaço icnográfico organizacional consta na Figura 13 e exemplifica como ocorreu esse exercício. A elaboração dessas redes contribuiu para desenvolvimento de quadros para apresentação das propriedades das categorias com suas variações dimensionais.

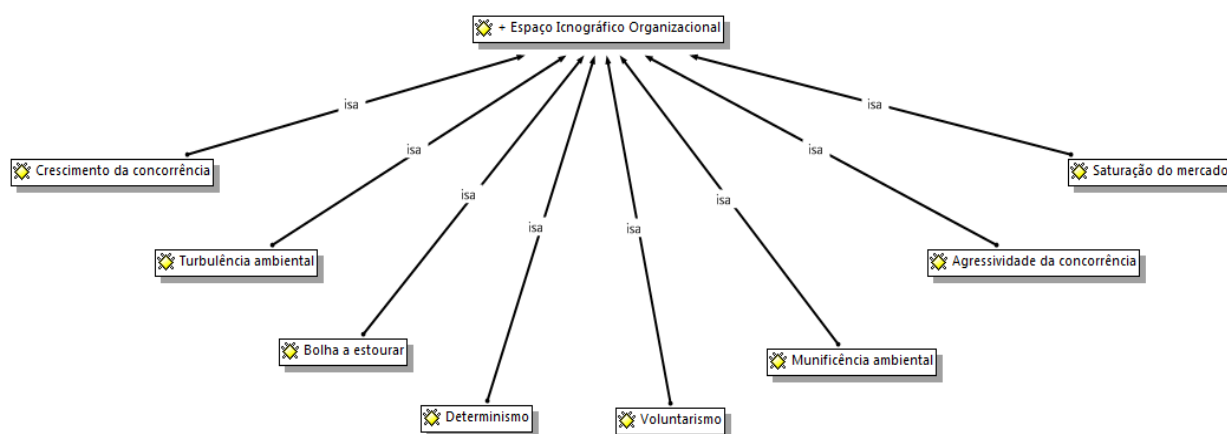


Figura 13 – Formação da categoria espaço icnográfico organizacional.

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir das redes de associação foi possível recuperar os códigos de cada categoria para analisar a adequação das dimensões atribuídas às propriedades. A categoria espaço icnográfico organizacional exigiu a elaboração de dois conjuntos de propriedades e dimensões. O Quadro 1 apresenta as propriedades e dimensões dos elementos textuais e discursivos. O Quadro 2 mostra as propriedades e dimensões dos elementos dispositivos (materiais) dessa categoria.

Os elementos textuais e discursivos do Quadro 1, que caracterizam o espaço icnográfico organizacional, representam as bases sobre as quais são construídas as lógicas próprias de cada conjunto de organizações similares em dado setor ou população. As propriedades abaixo consideram o *continuum* ausência-presença para exame da sua variação dimensional.

Quadro 1 – Elementos textuais e discursivos do espaço icnográfico organizacional.

Polo Dimensional	Propriedades da Categoria	Polo Dimensional
Ausência	Agressividade da concorrência	 Presença
Ausência	Crescimento da concorrência	 Presença
Ausência	Saturação do mercado	 Presença
Ausência	Bolha a estourar	 Presença
Ausência	Munificência ambiental	 Presença
Ausência	Turbulência ambiental	 Presença
Ausência	Determinismo do mercado	 Presença
Ausência	Voluntarismo organizacional	 Presença

Fonte: elaborado pelo autor.

Por sua vez, os elementos dispositivos do espaço icnográfico organizacional refletem as bases materiais sobre as quais textos, discursos, significados, fala e símbolos são construídos. A variação dimensional dessas propriedades também ocorreu no *continuum* ausência-presença, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Elementos dispositivos do espaço icnográfico organizacional.

Polo Dimensional	Propriedades da Categoria	Polo Dimensional
Ausência	Empresas concorrentes	 Presença
Ausência	Clientes principais	 Presença
Ausência	Tecnologias	 Presença
Ausência	Executivos do Espaço Dispositivo	 Presença
Ausência	Recursos ambientais	 Presença

Fonte: elaborado pelo autor.

Adicionalmente, é preciso ressaltar que a categoria espaço icnográfico organizacional não é a única que pode mais acentuadamente condicionar os tipos de *scripts* que servem de base para conduta localizada (práxis). Além dos *scripts* particulares que têm origem na dinâmica e em outras características de cada setor ou população de organizações existe uma fonte de *scripts* que sofre menor variação em comparação aos modos de proceder que operam em cada um desses conjuntos. Essa fonte de *scripts* mais similares e mais independentes de um ou outro setor de atuação do praticante da estratégia foi definida aqui como espaço icnográfico estratégico.

▪ Espaço Icnográfico Estratégico

A categoria espaço icnográfico estratégico também é constituída pela conformação de textos e discursos (material textual, fala, símbolos, imagens e significados) em *scripts* cognitivos. Assim como os *scripts* do espaço icnográfico organizacional, os *scripts* do espaço icnográfico estratégico também são mecanismos referenciais e operam como modos de proceder e assim orientam a conduta do ator social nas organizações. A principal diferença reside na origem desses roteiros de ação, também frequentemente rotulados de “práticas”.

Esses tipos de *scripts* também são textual e discursivamente compartilhados dentro e fora das organizações nas interações sociais, bem como empregados na práxis, resultando assim na reprodução ou transformação do espaço icnográfico estratégico. A morfologia desse espaço respeita igualmente a classificação de elementos (i) textuais e discursivos; e, (ii) elementos dispositivos. Da mesma forma que ocorre no espaço icnográfico organizacional, os elementos textuais, discursivos e dispositivos (materiais) do espaço icnográfico estratégico também são construídos por meio da interação social, mais especificamente no decorrer da socialização do praticante da estratégia em empresas, escolas de negócio, organizações de treinamento, livros, cursos e empresas de consultoria. A nota de campo abaixo exemplifica a presença mais acentuada desses elementos no espaço icnográfico estratégico de um dos praticantes envolvidos na pesquisa.

Na sequência, ele começou a detalhar um pouco a apresentação e aí disse que os professores falam que não dá pra juntar Porter e o Livro Oceano Azul, mas ele disse que dá pra juntar sim. Aí ele foi até um dos *slides* e lá constavam as capas do livro do Michael E. Porter (Estratégia Competitiva) e do Oceano Azul. Ele disse que usou os dois sim em sua estratégia. Contou que o Oceano Azul sugere que você deve criar um mercado ao invés de ficar concorrendo com os outros e o Porter detalha bem as barreiras de entrada do mercado. Ele disse que seguiu a estratégia do Oceano Azul. Falou o seguinte: “eu pensei o seguinte; devo criar um mercado que fique na interseção entre vários outros mercados e desenvolver uma nova categoria de produto”. Aí ele puxou o papel novamente e desenhou três círculos. Para cada círculo ele deu um nome. Um era para pesquisa de mercado, outro de ofertas para o consumidor e outro para guia de compras. Aí pintou o ponto de sobreposição desses três mercados e disse que ali ele soube qual seria a estratégia da empresa: oferecer ofertas dos estabelecimentos parceiros com grandes descontos, pesquisa de avaliação para as empresas e um lugar de informação para o consumidor saber para onde ir. [...] Quando começou a falar dos grandes concorrentes disse que sabia que isso iria ocorrer, concorrência, mas que eles optaram por priorizar a excelência na operação ao invés de penetração de mercado (Notas de campo do dia 17 de maio de 2011).

Considerando a citação anterior, o termo icnográfico evidencia mais claramente ainda a natureza referencial de textos e discursos (*scripts* ou modos de proceder) presentes no campo da estratégia (*e.g.*, livros, escolas de negócio, organizações empresariais, consultorias, organizações de treinamento e mídias).

Nesses termos, esse espaço emerge tanto da interação entre atores sociais, textos e discursos, quanto das suas relações com dispositivos (elementos) materiais durante o processo corrente de socialização no campo da estratégia. Logo, o espaço icnográfico estratégico, enquanto constituído pelos elementos (i) textuais e discursivos e (ii) dispositivos opera como uma fonte compartilhada de modos de proceder para os praticantes da estratégia mais socializados nesse domínio. Assim, esses elementos são úteis especialmente para separar praticantes implicados em práxis centrais (mais episódicas e típicas) daqueles atores mais envolvidos nas práxis periféricas (mais rotineiras e próximas das operações no núcleo técnico).

Elementos textuais e discursivos, que contribuem para formação do espaço icnográfico estratégico (*scripts*) de determinado ator social são exemplificados em casos empresariais anedóticos sobre suas estratégias, planos, rotinas e diferenciais, explicações, conceitos, proposições e até palavras e frases de efeito apresentadas por executivos de prestígio de grandes empresas por meio de discursos e material textual (*e.g.*, revistas, livros, sites). Esses *scripts* são continuamente reproduzidos e transformados em outros textos e discursos sob o rótulo de práticas organizacionais e também por meio da práxis nas organizações. É importante ressaltar que no plano icnográfico os *scripts* são generalizações de diferentes práxis com traços comuns e por isso designadas práticas. Apesar de toda práxis ser situada no tempo e no espaço, portanto única, distintas práxis reforçam a mesma “prática” ou *script* no plano textual ou discursivo.

Elementos dispositivos, que condicionam a formação do espaço icnográfico estratégico de determinado ator social são exemplificados materialmente quando são nominadas determinadas revistas, executivos, colunistas, empresas, consultores, escolas de negócio. A fala, o corpo textual (em livros, revistas, *sites*), os símbolos e os significados frequentemente apresentam alguma associação com elementos materiais. Essa associação denota a conexão dispositivo-icnográfica, a relação de interdependência entre elementos de natureza material e cognitiva. Clarke (2005) se refere a essa associação como a “materialidade relacional” de uma epistemologia construtivista social materialista. A consideração da conexão dispositivo-icnográfica permite especificar para quais objetos (humanos e não humanos) os significados são direcionados, associados e como são transportados.

A partir da definição da categoria espaço icnográfico estratégico e das redes geradas no Atlas.ti foram delimitadas as propriedades dos elementos textuais e discursivos e também dos elementos dispositivos. No Quadro 3, são apresentados como elementos textuais e discursivos os casos anedóticos de empresas, comuns em livros, as ações de organizações e as falas de executivos de sucesso, divulgadas frequentemente em *sites* e revistas sobre negócios, e também as práticas, ferramentas e orientações teóricas da área de gestão como um todo. O *continuum* ausência-presença também foi usado nessa categoria para observar a variação dimensional dos incidentes nas propriedades.

Quadro 3 – Elementos textuais e discursivos do espaço icnográfico estratégico.

Polo Dimensional	Propriedades da Categoria	Polo Dimensional
Ausência	Casos anedóticos de empresas	 Presença
Ausência	Ações (Organizações de Sucesso)	 Presença
Ausência	Fala de executivos	 Presença
Ausência	Recomendações teóricas	 Presença

Fonte: elaborado pelo autor.

Os elementos dispositivos identificados durante o processo de codificação aberta são simplesmente mecanismos materiais que servem frequentemente de condutores dos *scripts* que constituem textos e discursos. Conforme o Quadro 4, esses elementos são livros, revistas, palestras, eventos, professores e consultores. A variação dimensional dessas propriedades também é considerada a partir do *continuum* ausência-presença.

Quadro 4 – Elementos dispositivos do espaço icnográfico estratégico.

Polo Dimensional	Propriedades da Categoria	Polo Dimensional
Ausência	Livros/Revistas	 Presença
Ausência	Escolas de Negócio	 Presença
Ausência	Palestras/Eventos	 Presença
Ausência	Professores	 Presença
Ausência	Consultores	 Presença

Fonte: elaborado pelo autor.

Por fim, em relação ao espaço icnográfico vale destacar que a separação entre elementos textuais e dispositivos ocorre apenas para destacar a materialidade da construção social e por consequência a sua conexão dispositivo-icnográfica. No que concerne à diferenciação entre organizacional e estratégico do espaço icnográfico, essas conceituações devem ser vistas apenas como mecanismos analíticos de discriminação das principais fontes de geração, acomodação e transformação de *scripts* do praticante da estratégia.

▪ Práxis Centrais da Estratégia

Em relação às atividades localizadas, que pareciam ser condicionadas pelos espaços icnográficos e que foram observadas no contexto organizacional dos informantes ou praticantes implicados, optou-se pela sua designação como práxis. Essas práxis se fundamentaram em atividades corporais, de expressões emocionais, comunicação, uso de objetos e decisões. É importante destacar que o conteúdo mental (*e.g.*, dos *scripts*) foi colocado em suspenso do conceito de práxis adotado aqui para fazer referência ao que os praticantes da estratégia fazem. Essa separação possibilitou maior profundidade nas análises e discriminação entre categorias.

A partir desse raciocínio, o material textual de documentos, notas de campo, entrevistas e também visual (*e.g.*, fotos) possibilitou verificar a recorrência de várias atividades que puderam ser percebidas como episódios de comportamentos sequenciais. Essas atividades foram inicialmente separadas entre aquelas mais rotineiras e próximas do núcleo operacional da empresa e aquelas mais eventuais e mais frequentemente iniciadas pela alta gerência. As atividades típicas da alta gerência, conforme Whittington (1996), de inspiração e transpiração, e mais distantes do núcleo técnico que foram identificadas constam no Quadro 5.

Quadro 5 – Práxis centrais da estratégia.

Polo Dimensional	Propriedades da Categoria	Polo Dimensional
Baixo Envolvimento	Discussão sobre produto/mercado	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	Discussão sobre processos	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	Postergação da ação organizacional	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	Comparação com concorrentes	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	“Excursões” nas operações	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	Controle organizacional	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	Comunicação de metas	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	Reestruturação (papéis e posições)	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	Reflexão sobre alternativas de ação	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	Reuniões formais sobre a estratégia	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	Discussão sobre erros e insucessos	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	Planejamento de reuniões	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	Convencimento do grupo	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	Formalização de planos e projetos	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	Reformulação de processos	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	Busca de informações de mercado	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	Discussão das ideias do grupo	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	Gestão dos riscos nas decisões	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	Previsões sobre o setor e a empresa	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	Comunicação da estratégia	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	Geração de ideias com o grupo TI	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	Aproximação informal dos grupos	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	Apresentações sobre a empresa	 Alto Envolvimento

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao invés de empregar várias propriedades para cada uma das práxis optou-se por usar os tipos de práxis como propriedades e fazer uso do grau de envolvimento nessas atividades como princípio da variação dimensional. A dimensionalidade das propriedades foi estabelecida a partir do *continuum* que variou entre baixo e alto envolvimento do praticante com a atividade.

Os resultados dos procedimentos de codificação das notas de campo, entrevistas, documentos (secundários) e fotos apontaram que o grau de envolvimento nas práxis apresentadas no Quadro 5 foi bastante diferenciado entre os praticantes da estratégia que constituíam a alta gerência e os demais atores organizacionais. Ainda em relação às práxis do Quadro 5 foi possível notar que elas são atividades consideradas típicas ao papel de gestor e mais fortemente associadas aos *scripts* do espaço icnográfico estratégico. Práxis como discussão sobre o produto, discussão sobre processos, reestruturação, busca de informações de mercado e comunicação da estratégia também envolveram os membros organizacionais além da alta gerência. Entretanto, o envolvimento dos gestores foi tipicamente maior e mais ativo, do que dos demais atores organizacionais, considerando o seu papel na abertura, no desenrolar e no encerramento dos episódios que envolveram essas práxis.

Mas mesmo que os atores organizacionais que figuram abaixo do que poderia ser considerada “cúpula estratégica” apresentem um papel mais passivo em termos comportamentais nas práxis do Quadro 5, eles desempenham um papel ainda importante. E esse papel passa a ser considerado fundamental se for considerada a operacionalização das decisões estratégicas que derivam em grande medida dos episódios constituídos pelas atividades típicas dos gestores (Quadro 5) quando avaliadas à luz do espaço icnográfico estratégico.

Logo, propõe-se que tanto atores sociais da alta gerência, quanto de níveis inferiores devam ser considerados praticantes da estratégia, ou seja, todos os membros organizacionais estão envolvidos em práxis estratégicas, ainda que poucos possam ser considerados “estrategistas” na concepção comum do termo. Todavia, é preciso discriminar os praticantes em função das diferenças em suas próprias práticas e não em razão de sua posição hierárquica. Seguindo esse raciocínio, as práxis do Quadro 5, por serem consideradas típicas do espaço icnográfico estratégico, foram definidas como práxis centrais da estratégia e as demais atividades contíguas às atividades da alta gerência foram designadas práxis periféricas da estratégia. A noção de práxis periférica é explorada no próximo tópico.

▪ Práxis Periféricas da Estratégia

Enquanto as práxis centrais da estratégia são atividades mais episódicas e mais fortemente associadas à alta gerência (*Top Management Team*), de acordo com o espaço icnográfico estratégico, as práxis periféricas da estratégia são as atividades desempenhadas de modo mais regular e consideradas de forma mais agregada a partir do conceito de serialidade. As atividades que deram origem aos códigos são ações como: realizar telefonemas, agendar reuniões, inserir informações em planilhas, atualizar cadastros, atualizar informações no *site*, prospectar clientes, discutir sobre erros e insucessos do departamento comercial, discutir sobre perfis dos clientes (estabelecimentos) e ofertas e trocar informações sobre vários procedimentos.

A diversidade de ações exemplificadas acima foi extensa nas anotações de campo, variando de questões de comunicação até simbólicas e tecnológicas. Com o objetivo de representar essas ações, mas de maneira mais parcimoniosa, as atividades periféricas da estratégia foram agregadas não em episódios, mas ainda mais amplamente em serialidades de episódios. Essa agregação de códigos em serialidades só foi possível em razão do caráter mais regular desses tipos de atividades. Essas serialidades periféricas de práxis em episódios foram designadas como: (i) tecnológica; (ii) artefactual; (iii) confirmatória; (iv) adaptativa; (v) interacional; (vi) vernacular; (vii) simbólica; (viii) estrutural; (ix) posicional; e, (x) senso-icnográfica. Vale ressaltar que a noção de serialidade, composta por práxis em episódios possibilitou que fosse gerada uma categoria mais abstrata, a qual foi denominada práxis periféricas da estratégia. Como está exposto no Quadro 6, as propriedades dessa categoria também variaram no *continuum* baixo-alto envolvimento.

Quadro 6 – Práxis periféricas da estratégia.

Polo Dimensional	Propriedades da Categoria	Polo Dimensional
Baixo Envolvimento	S. P. Tecnológica	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	S. P. Artefactual	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	S. P. Confirmatória	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	S. P. Adaptativa	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	S. P. Interacional	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	S. P. Vernacular	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	S. P. Simbólica	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	S. P. Estrutural	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	S. P. Posicional	 Alto Envolvimento
Baixo Envolvimento	S. P. Senso-icnográfica	 Alto Envolvimento

Fonte: elaborado pelo autor.

Cada uma das definições dessas serialidades foi proposta com o objetivo de sintetizar os vários comportamentos imbricados nas rotinas organizacionais. Essas definições são apresentadas a seguir.

- Serialidade periférica tecnológica: reconstrução e transformação dos processos de trabalho no núcleo técnico. Constituída pelas atividades fins da organização.
- Serialidade periférica artefactual: utilização de elementos materiais para realização de outras serialidades, sobretudo da serialidade tecnológica.
- Serialidade periférica confirmatória: verificação de indicadores operacionais, conforme metas individuais e departamentais para correção dos processos de trabalho da serialidade tecnológica.
- Serialidade periférica adaptativa: aprendizagem e discussão sobre mudanças nos processos organizacionais, principalmente das atividades que constituem ou dão suporte à realização da serialidade tecnológica.
- Serialidade periférica interacional: comunicação entre os membros organizacionais que estão mais intensamente envolvidos nas atividades da serialidade tecnológica e algumas formas de comunicações deles com a alta gerência. Troca de ideias, prestação de informações e orientações são exemplos dessa forma de serialidade.
- Serialidade periférica vernacular: vocabulários, expressões em uso dos membros organizacionais e assuntos típicos de dada organização sobre seus processos de trabalho e outras atividades que dão suporte à serialidade tecnológica.
- Serialidade periférica simbólica: recorrência de exaltação e uso de ícones e símbolos organizacionais que operam como base comum e legítima para interação dos atores organizacionais, sobretudo daqueles envolvidos acentuadamente na serialidade tecnológica.
- Serialidade periférica estrutural: reconstrução de papéis e posições dos atores organizacionais por meio do respeito a regras e hierarquias.
- Serialidade periférica posicional: disseminação do conteúdo estratégico da organização entre os praticantes fora da alta gerência. Essa disseminação varia em qualidade e, portanto pode ser mais ou menos convergente.
- Serialidade periférica sensoicnográfica: sentido individual e também compartilhado de que existe uma base (organizacional) sólida e propícia para realização dos projetos e objetivos pessoais da comunidade organizacional periférica.

▪ Estratégia

A noção de estratégia surgiu nos dados de observação e nas entrevistas como um termo de grande envergadura, sendo usado de várias maneiras. Uma das primeiras concepções é a da estratégia como um conjunto de características de produto e como forma de enfrentar a competição. Essa lógica parece inspirada fortemente no espaço icnográfico estratégico. Mais especificamente essa concepção está centralmente voltada para a ideia de posicionamento, como uma fonte de criação de valor e lucro e também como sinônimo de modelo de negócio. Outra característica a ser ressaltada é a orientação temporal da noção de estratégia de acordo com essa primeira definição. Principalmente o primeiro entrevistado afirma como é “atualmente” a estratégia da empresa e não se restringe ao conceito de plano ou qualquer orientação para o futuro. Essas características são exemplificadas nas citações abaixo que foram extraídas de uma das entrevistas com um dos sócios e de outra com um de seus funcionários.

A estratégia que eu tenho é baseada naqueles três títulos que eu te falei, sabe? De estar entre o guia local, tempo de compra e o preço de pesquisa pro dono do estabelecimento. Essa é a estratégia que a gente tem. [...] Então a gente vai sempre mais pra esse lado. Naquela comunidade, com foco em opinião, com resenha, com crítica sobre os lugares da cidade (Entrevista 1: Sócio).

A estratégia do [nome da empresa] para mim é pegar o maior número de pessoas, a opinião dessas pessoas e juntar no *site* e vender isso. É a venda de opinião e com isso agregar os descontos. Na verdade você não está vendendo o desconto para pegar opinião. Você está vendendo a opinião e assim você consegue o seu lucro, porque você vende o desconto para a pessoa. Você está me entendendo? Acho que é essa a estratégia (Entrevista 7: Funcionário).

A segunda concepção do termo estratégia está centrada e restringida temporalmente na ideia de futuro. Nesse sentido, a estratégia é mais explicitamente classificada como meio para alcance de um objetivo, como um plano. Tal concepção revela uma compreensão mais vaga e de senso comum. As citações abaixo, extraídas de outras entrevistas revelam claramente essa lógica.

Eu entendo que é um estudo que você faz no mercado em que você atua, se planeja com esse problema que você tem, pega tudo o que você planejou e coloca em prática. A estratégia é o planejamento inteiro para você contornar o problema que você tem (Entrevista 9: Funcionário).

Eu acho que a empresa ela tem que ter um objetivo do que ela quer chegar, o que ela quer ser e as estratégias dela são as próprias coisas pela qual ela quer chegar a isso. Então se uma determinada empresa quer ser um clube de compras que está no Top 10, quais são os meios pelo qual tem que fazer isso? Acho que isso. São as estratégias que a empresa adota (Entrevista 6: Funcionário).

A ideia de plano aparece tão acentuadamente associada à estratégia que em momentos nos quais a empresa não segue o plano surge a percepção de que algo está errado, pois espera-se que, existindo um plano, a organização seja controlada e se comporte de acordo com aquele plano e não simplesmente reaja a ímpetus ambientais. Tal assertiva apresenta a estratégia como algo apenas deliberado, rígido e fixo. Em adição, vale destacar que a estratégia também aparece nas observações e entrevistas como sinônimo de atributos, como: marca, pessoas e processos organizacionais.

... a gente não consegue ter uma estratégia muito definida porque o mercado está mudando o tempo inteiro e a gente tem que ou mudar junto ou ficar pra trás também entendeu? E assim isso é uma coisa que eu vejo, é chato tem que ficar se adaptando o tempo inteiro, a gente não consegue seguir um plano. Entendeu? A gente tem que ficar se virando toda vez que surge uma concorrência nova, uma idéia nova, que a gente tem que se adaptar também. [...] eu acho que a principal coisa a ser trabalhada agora no momento é a imagem de marca (Entrevista 3: Funcionário).

Em outras situações, a definição de estratégia surge relacionada ao termo plano ou planejamento, mas envolve dúvidas. Vários praticantes da estratégia, principalmente aqueles mais envolvidos nas práticas periféricas enfrentaram dificuldades para explicar o que era estratégia ou não se sentiram seguros para definir a estratégia da empresa. Tal comportamento deu evidências de que um dos principais aspectos na variação das conceituações do termo estratégia reside na complexidade. Alguns dos pesquisados apresentaram, durante as observações e entrevistas, explicações elaboradas para o termo estratégia, enquanto outros visivelmente apresentavam dificuldades (estratégia como indefinição) em explicar tanto o termo, quanto a estratégia adotada por sua empresa.

Na minha cabeça é a empresa tentar... É o planejamento da empresa em cima do negócio dela para tentar dar certo, para tentar evoluir aquele negócio. Não tenho muita certeza. [...] Não sei se eu saberia definir a estratégia do [nome da empresa]. Eu entendo a ideia da empresa, mais ou menos para onde ela está rumando, mas não sei se eu conseguiria definir a estratégia dela (Entrevista 8: Funcionário).

A partir dessas considerações foram elaboradas as propriedades da categoria estratégia, expostas no Quadro 7. A variação dimensional das propriedades foi observada por meio do *continuum* ausência-presença, ou seja, verificou-se em que medida o conceito socialmente construído de estratégia foi constituído de modo mais ou menos complexo e quais características foram predominantes em um ou outro tipo de praticante implicado.

Quadro 7 – Noção socialmente construída de estratégia.

Polo Dimensional	Propriedades da Categoria	Polo Dimensional
Ausência	Posicionamento	 Presença
Ausência	Modelo de negócio	 Presença
Ausência	Fonte de criação de valor	 Presença
Ausência	Mobilização de recursos	 Presença
Ausência	Controle	 Presença
Ausência	Plano	 Presença
Ausência	Marca e outros atributos	 Presença
Ausência	Processos organizacionais	 Presença
Ausência	Reação como falta de estratégia	 Presença
Ausência	Temporalmente restrita ao futuro	 Presença
Ausência	Indefinição	 Presença

Fonte: elaborado pelo autor.

Em adição, é preciso destacar que o termo estratégia apareceu nas observações e entrevistas associado a um ou outro ator social a partir do sentido de papel ou tipificação. Ao falar sobre estratégia, a ideia de alguém responsável pela estratégia foi explícita em maior ou menor grau nos discursos dos pesquisados, como é exemplificado a seguir.

Eu acho que a estratégia tem que envolver todos, de uma forma harmoniosa. Acho que não... Não tem tanto disso. Eu acho que tem a cabeça em cima que, no caso é o [nome de um dos sócios da empresa pesquisada], ele sabe onde tem que estar e como a parada vai ser, mas precisa todo... Tem que ter... Esse planejamento tem que ter para todas as áreas, de onde chegar e como a área vai chegar nisso. Não consigo ver muito... (Entrevista 13: Funcionário).

O [nome de um dos sócios da empresa] comenta muitas coisas do que eu tenho que aplicar na parte do contorno do *site*, que eu acho que através do que ele está começando a usar... Começando não... Está usando faz um tempo já é a do Google, do Google Words, do Maker Building e agora eu acho que o foco deles está mais para esse lado, o marketing... Digamos assim, a estratégia deles para fidelizar esses caras que estão com a gente e para trazer gente nova. Não sei se eu respondi a tua pergunta (Entrevista 10: Funcionário).

▪ Estrategista

A noção socialmente construída de estrategista ou de um papel de responsabilidade, como foi indicado anteriormente, serve de base para construção social do termo estratégia. Nesse sentido, esse papel e o tipo de ação (*i.e.*, estratégica) aparecem na situação investigada como elementos interdependentes. Mais especificamente o termo estrategista surgiu nos dados a partir de três grupos de características quando somadas às propriedades dessa categoria geradas por atores sociais envolvidos em práxis centrais e periféricas: (i) capacidade gerencial (responsabilidade por resultados, capacidade de análise, visão, capacidade de idealização, capacidade de mobilização); (ii) formação específica (formação em gestão, histórico de realizações); (iii) diferenciação (diferenciação dos demais atores em termos de potencial de aprendizagem e de visão, distanciamento das operações).

Em sua forma mais complexa o termo estrategista aparece então, entre os pesquisados envolvidos em práxis centrais, como alguém responsável pela estratégia e pela produção de resultados superiores e dotado de capacidades especiais para solução de problemas em função de uma formação específica em gestão e de uma maior experiência construída a partir de um histórico de realizações. As funções de mobilização de recursos, análise, visão e responsabilidade por resultados são exemplificadas nas citações de entrevistas com dois dos três sócios da organização.

Bom eu acho que a principal coisa Cris é o seguinte, tem aquele modelinho do 5w2h, você já viu com certeza né? E tem um dos W que é *why*, o mais importante de todos, ele é a razão da empresa existir, é com ele que o dono da empresa tem que se preocupar, “por que os meus clientes comprem meu produto, por que eu existo?”, isso é o que é importante, “qual é a necessidade que eu supro? O que eu estou resolvendo? Qual é o problema que eu estou resolvendo? Qual é a solução que eu estou dando? É boa essa solução que eu encontrei pra esse problema ou não?”. Aí está o cerne que desdobra pra todas as atividades, que desdobra pra todas as atividades do proprietário eu acho. Isso ele tem que ter um conhecimento grande, isso aí é algo que você não pode delegar. Isso é algo que é do presidente ou do proprietário (Entrevista 5: Sócio).

Acho que os caras buscam muita informação de mercado, principalmente de *share*, consumidor, como é que ele tá indo, estabelecimento, etc, etc, vendo ali, como é que ta no dia a dia, que barreiras de entrada ele tá querendo pro bolso dele, questão de precificação, mas acho que principalmente, antes disso, ele tem que estar pensando lá na frente, sempre muito longe de onde a empresa tá; tem que tá na rua conversando com o consumidor, o cara tem que tá de olho nisso e trazer esses *insights*. O papel do estrategista, eu acho que sempre é tirar a empresa da zona de conforto. Acho que essa é a função,

porque uma empresa sempre pode ser melhor, sempre pode melhorar, sempre tem uma coisa que ela pode melhorar a estratégia dela pra crescer, pra ganhar mercado, nunca uma empresa vai estar estagnada e ficar satisfeita, que o papel do estrategista é isso: é trazer seu combustível pra tirar as pessoas da zona de conforto, em relação, em relação a performance de negócio, que são coisas que eu olho, paro e penso assim (Entrevista 1: Sócio).

As características de diferenciação e formação específica, também de acordo com a concepção dos praticantes centrais, são sugeridas a partir da interpretação da citação de uma das entrevistas com um dos sócios da empresa que contava sua trajetória profissional.

Eu entrei na JR [Empresa Júnior], aí me designaram pra projetos. Aí a minha equipe era composta por pessoas de várias empresas diferentes. Aí, a sorte que eu tive foi que eles fizeram, eu digo até que foi uma cagada muito grande, porque eu tava no primeiro ano de faculdade, eu não tinha experiência e eles já me jogaram pra coordenador geral do projeto. Historicamente todos os coordenadores gerais que tinham os que já estavam no terceiro ou quarto ano de faculdade. Foi esse *know how*, de tá no primeiro ano e trabalhar num projeto grande já que eu peguei, transferi pro TOP [Top of Mind], a gente conseguiu levantar o TOP e transformar em um projeto grande pra caramba, e a cada ano vai ficando só maior. [...] Cara é que eu sou muito chato né? Eu pensava assim: 'se não der certo eu vou fazer fazer, vou fazer o negócio andar'. Eu nunca acreditei assim: 'não vai dar', eu pensava: 'não tá dando'. Questionar assim: ah, acho que não é o certo, acho que é melhor para por aqui, não (Entrevista 1: Sócio).

É importante destacar que, entre os funcionários pesquisados, aqueles que desempenham as práxis periféricas da estratégia, as características ficaram restritas à análise e visão de mercado na descrição do papel e constituição do estrategista.

Esse cara ele tem que estar... Ele tem que estar bem ligado no mercado, o que aconteceu na área dele, o que está... No caso da compra coletiva, quais são as melhores áreas, o que eles fazem, o que pode ser bom ali no outro que eu possa adotar no meu, o que eu posso modificar e eu acho que o estrategista tem que conhecer a empresa que ele tem, a equipe que ele tem. Então tem que conhecer tanto o ambiente externo quanto o ambiente interno muito bem, pra poder fazer a estratégia realmente ter um impacto e que seja viável (Entrevista 6: Funcionário).

Tem que ter muita concentração, tem que saber, tem que estar focado nas coisas que vai fazer, tem que pensar nos prós e nos contras, tem que... Mas eu não vejo a pessoa estrategista como assim aqui no [empresa] eu tenho aquele cara que faz as estratégias. Não. Eu vejo... Aqui no [empresa] tem todo mundo que trabalha para melhorar, para fazer estratégias e maneiras de manipular x coisas para transformar em n. Mas perfil eu não consigo... Tem que ser determinado, aquelas coisas básicas... (Entrevista 7: Funcionário).

Eu acho na minha impressão que o estrategista tem que conseguir ver o mercado e tentar pelas tendências entender o que é melhor para a empresa naquele momento, visando o futuro. Saber que aquilo está crescendo, que vai ter que investir naquilo para a empresa se ambientar e conseguir entrar nessas ondas sem perder o barco (Entrevista 8: Funcionário).

Eu acho que o cara da estratégia tem que ser um cara bastante detalhista. Ele tem que perceber as coisas que estão acontecendo. Perceber aquilo que está acontecendo no mercado. Ele tem que perceber quais são os pontos fracos e fortes da própria empresa e o cara que monta, montar a estratégia em cima daquilo que ele sabe, quais são as limitações dele e que o mercado precisa. Identificar as oportunidades para poder botar em prática aquele plano que ele faz durante a estratégia que ele monta de ação (Entrevista 9: Funcionário).

Acho que o cara tem que primeiro estar ligado no mercado, tem que estar inserido tanto na concorrência quanto no próprio público dele e a partir daí ir buscando alternativas para se firmar e para crescer, não sei... Não tenho muito certeza (Entrevista 10: Funcionário).

Para mim tem que ser... Eu acho que tem que ser o cara que tem o plano e que faz o plano funcionar. Ele tem o plano de como melhorar e de como chegar aonde eles querem chegar e ele vai ter que fazer funcionar esse plano. Vai ter que colocar em prática, vai ter que fazer dar certo isso. Pensando em [empresa], como o plano que é expandir, pensando no [gestor] como estrategista, para mim que ele é que tem que ter o plano de expansão e ele que vai fazer, não sozinho, é claro, mas vai fazer o plano dar certo. Traçar o caminho até lá. A ideia eu acho que é essa (Entrevista 13: Funcionário).

O resultado da codificação dos dados permitiu a delimitação de um conjunto de propriedades constitutivas da categoria estrategista a partir de papéis e comportamentos esperados e outras características específicas, as quais constam no Quadro 8. A atribuição ou não dessas propriedades ao termo estrategista foi verificada também no *continuum* ausência-presença.

Quadro 8 – Noção socialmente construída de estrategista.

Polo Dimensional	Propriedades da Categoria	Polo Dimensional
Ausência	Responsabilidade por resultados	 Presença
Ausência	Diferenciação dos demais atores	 Presença
Ausência	Distanciamento das operações	 Presença
Ausência	Formação específica em gestão	 Presença
Ausência	Histórico de realizações	 Presença
Ausência	Capacidade de análise	 Presença
Ausência	Visão	 Presença
Ausência	Capacidade de idealização	 Presença
Ausência	Capacidade de mobilização	 Presença
Ausência	Aprendizagem	 Presença

Fonte: elaborado pelo autor.

▪ Dotação Social Estratégica

A codificação aberta dos dados permitiu verificar que as ações dos praticantes envolveram a aplicação de diferentes ativos. A aplicação de um ou outro tipo de ativo social variou não apenas em função do tipo de práxis desempenhada, mas principalmente em razão dos ativos controlados e obtidos historicamente na trajetória social do praticante. Verificou-se ainda que esse processo de aplicação de ativos e a falta de alguns deles na práxis condicionaram o seu desenvolvimento em alguns momentos. Assim, a capacidade de agência do ator reside também na possibilidade de ele mudar a sua trajetória a partir dos ativos que controla e de outros que podem ser obtidos durante seu processo de dotação social.

Esse processo de obtenção, acumulação, renovação e sobretudo aplicação de ativos sociais durante a práxis foi identificado como uma nova categoria da pesquisa, a qual foi rotulada como dotação social estratégica do praticante. Esses ativos estão relacionados ao espaço icnográfico. Apesar de alguns ativos (*e.g.*, relacionais e econômicos) serem obtidos fora de organizações empresariais, o processo de aplicação, por exemplo, de redes de relações e de capital econômico em práxis estratégicas, é extraído do espaço icnográfico estratégico e também do espaço icnográfico organizacional em algumas situações.

O processo de aplicação de ativos na práxis pode variar na sua caracterização nas seguintes dotações sociais estratégicas: (i) cognitiva; (ii) vernacular; (iii) corporal; (iv) artefactual; (v) relacional; (vi) econômica; e (vii) volitiva. Esses processos estão expostos no Quadro 9 e conceituados mais precisamente a seguir. Para avaliação da variação dimensional do emprego desses tipos de ativos optou-se por um *continuum* que apresenta a descrição baixa aplicação em um polo, e alta aplicação dos ativos em outro polo. Desse modo, os praticantes da estratégia podem apresentar variações diferenciadas em cada uma das propriedades da dotação social estratégica durante a práxis.

Quadro 9 – Dotação social estratégica.

Polo Dimensional	Propriedades da Categoria	Polo Dimensional
Baixa Aplicação	D. S. E. Cognitiva	 Alta Aplicação
Baixa Aplicação	D. S. E. Vernacular	 Alta Aplicação
Baixa Aplicação	D. S. E. Corporal	 Alta Aplicação
Baixa Aplicação	D. S. E. Artefactual	 Alta Aplicação
Baixa Aplicação	D. S. E. Relacional	 Alta Aplicação
Baixa Aplicação	D. S. E. Econômica	 Alta Aplicação
Baixa Aplicação	D. S. E. Volitiva	 Alta Aplicação

Fonte: elaborado pelo autor.

- Dotação social estratégica cognitiva: pensamento elossequencial (*e.g.*, estabelecimento de relações causais a respeito de organização e ambiente e entre processos organizacionais e desempenho), habilidades que consistem na aplicação dos *scripts* do espaço icnográfico (*e.g.*, habilidade para realização da análise SWOT) e outras habilidades técnicas fora da área de gestão, mas que adquirem *status* de estratégicas em função da sua importância no espaço icnográfico organizacional.
- Dotação social estratégica vernacular: exercício do vocabulário de gestão, termos em inglês, conceitos técnicos, assuntos e padrão de expressões do espaço icnográfico estratégico que servem como recursos legítimos de linguagem para gestores organizacionais e outros executivos.
- Dotação social estratégica corporal: padrão de postura corporal, gestos, domínio de distância física e do grau de desenvoltura corporal em momentos de copresença em relação ao comportamento esperado (*e.g.*, mais ou menos formal) em situações diversas como reuniões, apresentações da empresa, conversas com outros executivos, fornecedores e clientes.
- Dotação social estratégica artefactual: emprego de elementos físicos no trabalho, como roupas apropriadas, uso de computadores, livros, planilhas e *softwares* específicos da área de gestão valorizados no espaço icnográfico estratégico, anotações em papel e domínio na utilização da sala de reuniões.
- Dotação social estratégica relacional: mobilização do capital social (redes sociais) e capital cultural (*e.g.*, formação acadêmica). Essas formas de capital são construídas a partir das realizações passadas que são recuperadas e transmitidas como histórias da trajetória social do praticante da estratégia em organizações de trabalho, em instituições de ensino, em organizações de treinamento (*e.g.*, Empresa Júnior e AIESEC), em organizações com programas de formação (*e.g.*, empresas com programas de *Trainee*) e outras afiliações (*e.g.*, clubes de executivos).
- Dotação social estratégica econômica: emprego de capital econômico próprio (*e.g.*, dinheiro, propriedades, terra, máquinas, organizações, bens tangíveis e renda) e capital econômico controlado por outros agentes (*e.g.*, empresa, país) em organizações à luz dos *scripts* do espaço icnográfico. Assim, capital econômico não é sinônimo de dotação social estratégica, mas sim a sua aplicação com fins estratégicos.
- Dotação social estratégica volitiva: interesse, vontade, intenção e outras atitudes positivas em relação ao papel de gestor e às práticas centrais da estratégia.

5.4 Codificação Axial, Mapas de Mundos/Arenas Sociais e Mapas Posicionais

Durante a codificação aberta, sobretudo na microanálise, entre a emergência de uma e outra categoria foram sendo identificadas também algumas relações ou proposições provisórias. Essas relações foram sendo registradas para que pudessem ser refinadas e testadas na codificação axial. O trabalho de codificação axial consistiu na elaboração e teste das declarações relacionais iniciais (proposições provisórias) entre categorias e subcategorias ao se considerar a variação dos incidentes nas dimensões das propriedades. Em relação à seleção de incidentes, empregou-se a amostragem teórica relacional e variacional, na qual foram observados fatos, pessoas, atividades, significados e lógicas de ação de diferentes praticantes, com atribuições e ativos (dotes) sociais diferenciados. O objetivo dessa amostragem foi encontrar variação nas propriedades das categorias.

Durante a codificação axial fez-se uso dos mapas de arenas/mundos sociais e mais periféricamente também do paradigma e do modelo condicional/consequencial (nível internacional até individual) de Strauss e Corbin (2008). Tanto o modelo de Strauss e Corbin (2008), quanto os mapas de Clarke (2005) ajudaram o pesquisador a contextualizar o fenômeno em análise. Na sequência, pensando na possibilidade de delineamento do contexto da ação foi elaborado um mapa de arenas/mundos sociais para o conjunto das organizações que atuam no setor de guias e clubes de compra no domínio da Internet.

A partir da análise dos dados, tendo em mente o modelo condicional/consequencial e o mapa de arenas e mundos sociais, foi gerado o mapa da Figura 14. Esse mapa foi elaborado considerando a situação em análise, mas extrapolado para o conjunto das organizações de um setor emergente que operam como contexto da construção de estratégias e seus praticantes. O resultado do mapa permite apontar que na arena social dos guias e clubes de compra pela Internet são encontrados os seguintes mundos sociais: (i) executivos do setor; (ii) profissionais de tecnologia; (iii) demais funcionários; (iv) estabelecimentos; (v) usuários finais; (vi) investidores externos; (vii) organizações e executivos exemplares de outros setores; (viii) mídias sobre negócios; (ix) organizações de treinamento e formação de executivos; (x) escolas de negócio; (xi) professores da área de gestão; e, (xii) consultores organizacionais. Esses mundos sociais estão conectados também por outro discurso de ordem mais alta: o discurso da nova bolha da Internet. Vale destacar que tais mundos não são estruturas ou unidades sociais, mas demarcações de interações e ações coletivas a partir do comprometimento a algumas atividades. Assim, cada mundo social define qual conhecimento é importante e qual não é (SHIBUTANI, 1955).

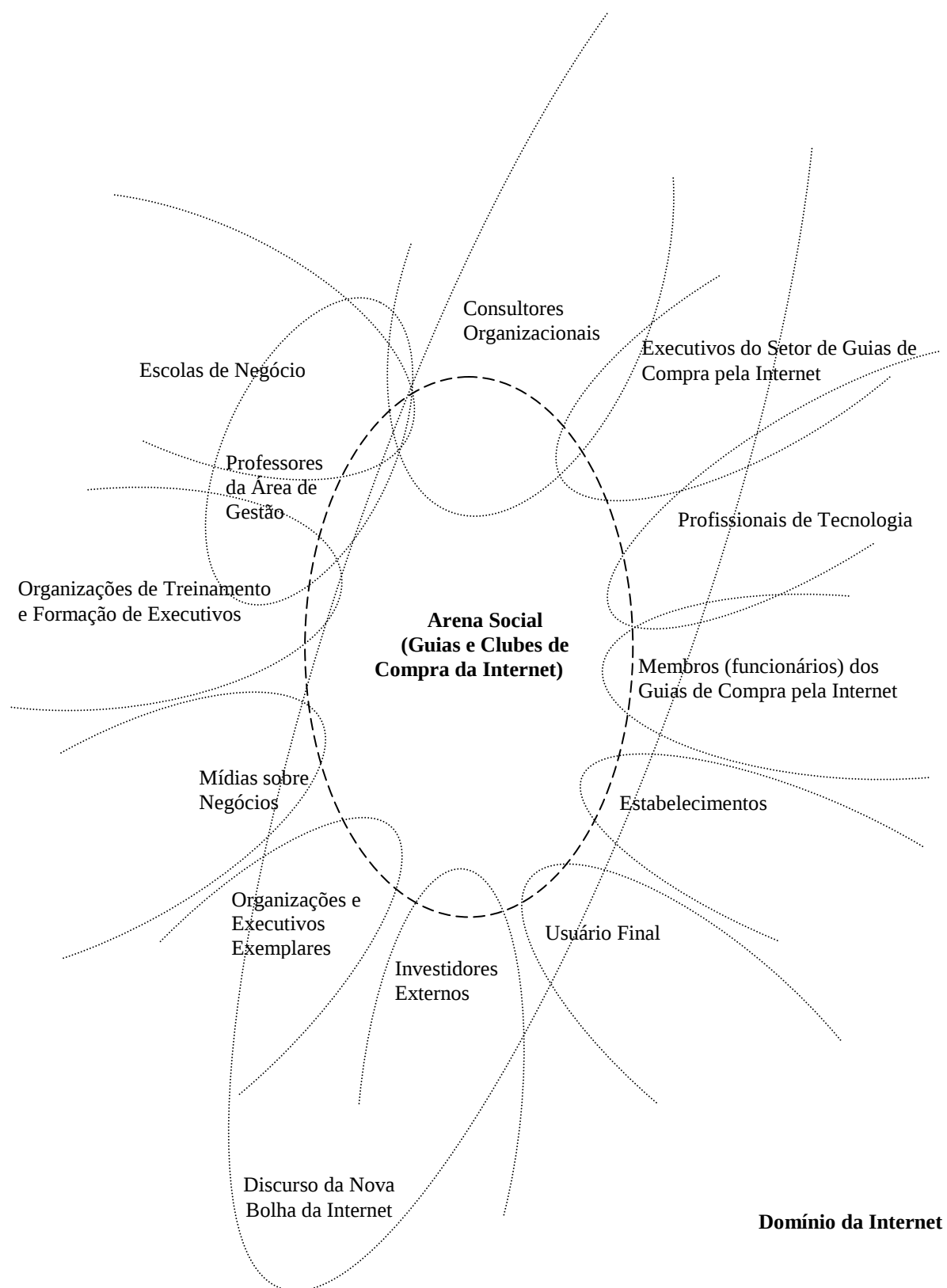


Figura 14 – Mapa dos mundos sociais na arena dos guias e clubes de compra da Internet.

Fonte: elaborado pelo autor.

A demarcação dos mundos sociais presentes na situação investigada, conforme a Figura 14, ocorreu em um nível superior ao considerar a arena dos guias e clubes de compra na Internet. O próximo passo consistiu na identificação dos mundos sociais ao se considerar a organização como uma arena social. De acordo com Strauss (1978, p. 125), organizações “são arenas nas quais membros de vários submundos enfrentam diferentes demandas, buscam diferentes objetivos, se envolvem em disputas e fazem ou encerram alianças para fazer as coisas que eles querem fazer”.

A partir da noção de arena social o conceito de organização foi definido para o presente trabalho como: uma delimitação de situações de transformação, coocorrência, entrelaçamento, reforço mútuo, compartilhamento e disputa de *scripts* para realização, por meio da práxis, de determinado arranjo produtivo. Assim, ao invés de enfatizar a realidade das organizações (como substantivo, fato ou algo acabado) optou-se por privilegiar a noção de organização em processo, como ela acontece.

Considerando esse conceito, houve um retorno aos dados e foi então elaborado o mapa 15. Na análise dos dados, foram identificadas outras arenas com possível influência sobre os atores implicados na arena organizacional. Nessa fase da análise foram consideradas as seguintes arenas dos praticantes da estratégia: (i) organização; (ii) família; (iii) amigos; (iv) organizações de experiência profissional; e, (v) instituições de ensino. De acordo com os dados, todas essas arenas condicionaram a formação dos praticantes da estratégia.

Cada uma dessas arenas opera como lócus da ordem negociada em meio a múltiplos discursos, mas com alguns discursos compartilhados entre as diferentes arenas. Clarke (2005) afirma que mapas de arenas sociais mostram o domínio do estudo a partir das interseções e influências dos mundos sociais. Nesse sentido, é importante destacar que a trajetória social dos pesquisados apontou forte influência de um discurso aqui denominado dotação social. Esse discurso trata da valorização da preparação do ator social para o futuro. Trata de estudar, adquirir conhecimentos, habilidades, experiência, técnica e certificação. Esse tipo de estímulo é recebido tanto da família, quanto de amigos, organizações de trabalho e de ensino.

Assim, enquanto discurso, a dotação social faz com que amigos, famílias, praticantes da estratégia, professores, alunos e outros atores envolvidos nessas arenas se comprometam com atividades que reforcem esse mundo social. De acordo com Shibutani (1955), mundos sociais são blocos de construção da ação coletiva e funcionam como universos de resposta, comunicação e ação mais regularizada. Na situação investigada, as arenas dos atores implicados da estratégia estão conectadas pelo discurso de desenvolvimento dos futuros praticantes da estratégia, como aparece na Figura 15.

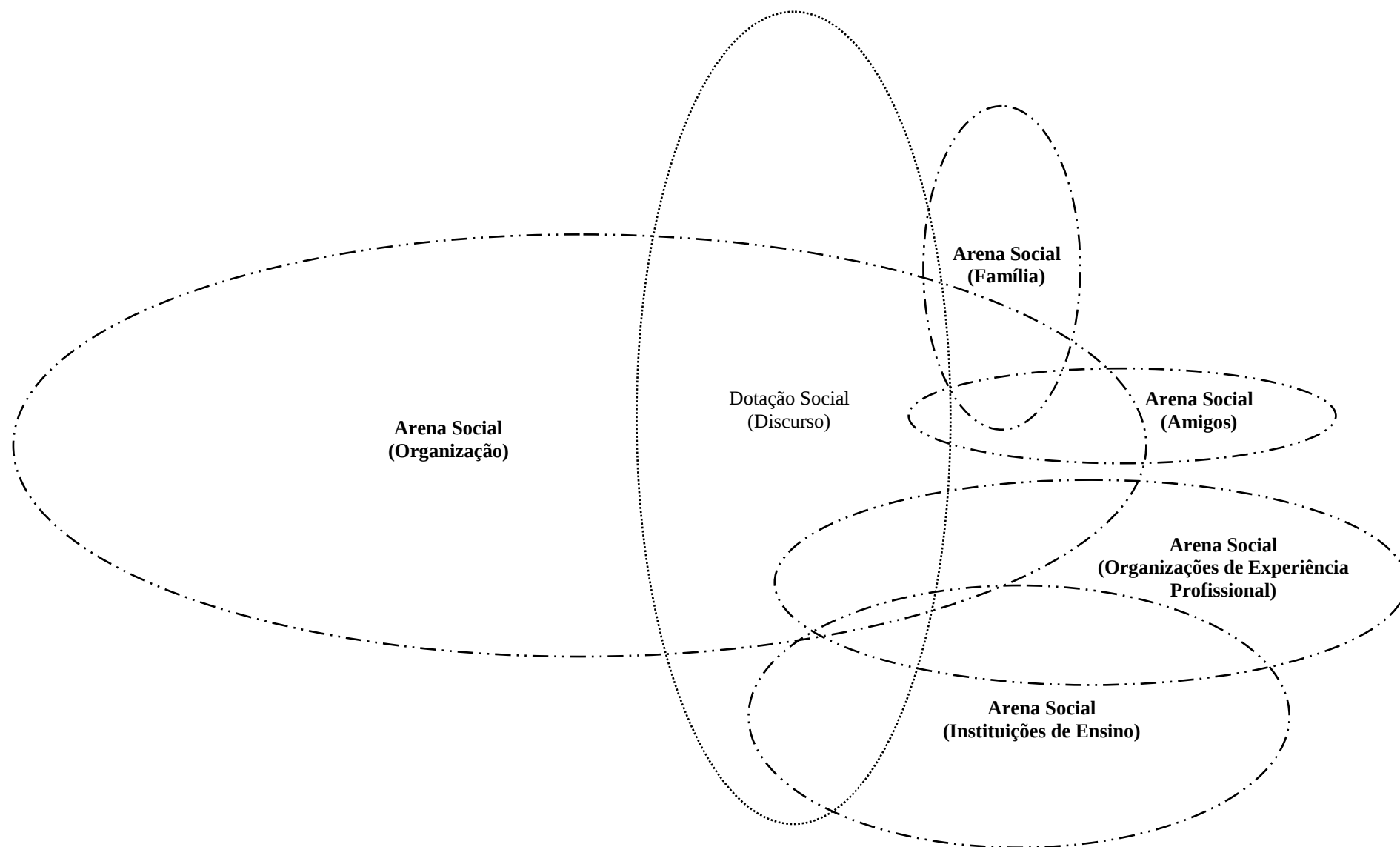


Figura 15 – Mapa de arenas e mundos sociais dos praticantes na situação investigada.

Fonte: elaborado pelo autor.

De modo geral, os mapas de arenas e de mundos sociais, apresentados nas Figuras 14 e 15, serviram para contextualizar os processos sociais (*e.g.*, práxis e dotação social) e os praticantes envolvidos na investigação. Na medida em que esses mapas apontaram as arenas e os mundos sociais (discursos) envolvidos na situação, as categorias da pesquisa foram sendo refinadas. Em adição, quando não houve qualquer sofisticação de alguma categoria foi possível validar o seu conteúdo a partir dos resultados desses mapas.

É importante destacar que o mapa da Figura 15 evidencia um discurso comum presente em diferentes arenas enquanto o mapa da Figura 14 apresenta apenas uma arena e vários discursos ou mundos sociais. Logo, o mapa da Figura 14 possibilitou a identificação de diferentes perspectivas. Essas perspectivas podem ser mais bem explicitadas por meio dos mapas posicionais. Tendo como ênfase os praticantes da estratégia organizacionalmente imersos foi dada ênfase aos mundos sociais ou perspectivas dos executivos desse tipo de empreendimento e de seus funcionários. Isso não quer dizer que as perspectivas de consultores, investidores, professores, mídias, usuários finais e estabelecimentos não sejam importantes, mas apenas que os gestores dessas organizações, seus funcionários de tecnologia e de outros setores foram definidos como os principais praticantes da estratégia.

Entre as diferenças de perspectivas são destacadas duas questões mais debatidas no contexto organizacional dos praticantes da estratégia. A primeira é a importância do prazo para início da expansão geográfica da empresa. A segunda se refere ao seu posicionamento e a diferenciação em relação aos clubes de compra. Um dos trechos de entrevista com um dos funcionários retrata bem a tensão que circunda essas questões, principalmente aquela relacionada à expansão.

Eu acho que antes da tão esperada expansão eu acho que eles precisavam fechar bem o produto que eles têm hoje. Porque o que eles estão fazendo é cada dia mais abrir as diferenças que a gente tinha para o clube de compra, transformar a gente num modelo o mais parecido possível. Isso deve ser tendência de mercado. Enfim... Mas eu acho que deveria ser o contrário, deveria diferenciar ainda mais criando outras ferramentas, deixando mais com cara de rede social. Acho que falta ainda acertar esse produto antes de tentar a expansão para levar o produto para fora mais perfeito (Entrevista 13: Funcionário).

Como evidencia a fala do entrevistado, a expansão da atuação da empresa é bastante comentada. A principal questão é quando começar a expansão. De acordo com os sócios eles optaram por privilegiar a elaboração e sofisticação do produto antes de crescer. Na visão de alguns outros membros da organização crescimento já devia ter ocorrido enquanto para outros

ela não é tão importante ou mesmo sendo importante deve ocorrer quando a empresa estiver mais madura em relação aos seus processos e produto.

Para representar as diferentes posições que emergem desses discursos foi elaborado o primeiro mapa posicional tendo como eixos a importância e a urgência para início da expansão. Como lembra Clarke (2005), o objetivo dos mapas posicionais não é associar as posições a indivíduos ou grupos, mas sim apenas maximizar diferenças e variabilidades de questões mais controversas ou debatidas. O mapa posicional elaborado a partir dos dados e apresentado na Figura 16 evidencia as principais posições tomadas e não tomadas. Nenhum ator social toma a posição de que (i) a expansão geográfica não é importante e não há urgência para ocorrer, nem a de que (ii) a expansão não é importante, mas deveria ocorrer logo. Existem duas posições que atribuem alta importância. Uma delas vê (iii) urgência na expansão e a outra sustenta que (iv) ainda não é o momento. Outra posição associa (v) média importância da expansão da empresa com uma média urgência. A última posição tomada pelos atores sociais vê a (vi) expansão como algo pouco importante, mas de urgência média porque ela já é esperada por muitos funcionários da organização.

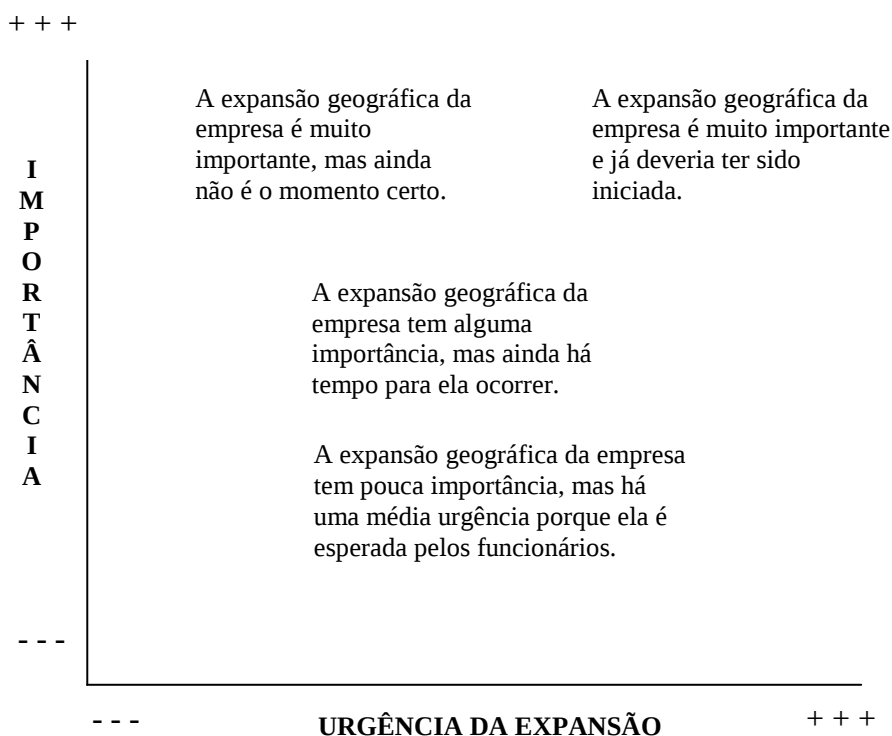


Figura 16 – Mapa posicional sobre urgência e importância da expansão.

Fonte: elaborado pelo autor.

O segundo mapa posicional discorre sobre o debate e as posições tomadas e não tomadas em relação ao posicionamento estratégico da empresa. Essa questão é debatida entre os praticantes implicados da estratégia, mais especificamente quanto à necessidade de mudança e de diferenciação em relação aos clubes de compra (*e.g.*, Peixe Urbano, Groupon). Esse debate esteve frequentemente presente nos dados. A nota de campo de uma das reuniões aponta mais claramente a contestação em torno desse tópico.

No começo da reunião o [sócio] pediu para o [funcionário] contar aquilo que eles tinham conversado antes. O [funcionário] contou que quando ele chegou num estabelecimento para a reunião estava cheio de coisa para PDV (ponto-de-venda) do Peixe Urbano em cima da mesa, no horário da reunião que eles marcaram. O estabelecimento estava trocando o [nome da empresa] pelo Peixe Urbano por causa disso. Aí o pessoal, quase todos, começou a dar opiniões do porque isso acontecia e se acontecia. O próprio [sócio] disse que duvidava que fosse tanta diferença assim. Nessas opiniões foram contadas histórias sobre alguns clientes. Eles ora concordavam que isso podia estar acontecendo mesmo, ora falavam que não era comum a todos os tipos de clientes. Aí começaram a dar opiniões. O [funcionário] disse que não adianta dar um valor maior ao estabelecimento, cobrar menos deles, porque o [nome da empresa] é uma plataforma de tecnologia e serviços, que é completa ao estabelecimento, que ele deveria gerenciar sua própria oferta direto no Painel do Usuário que o [nome da empresa] disponibiliza a eles. O [sócio] nessa hora, falou aparentemente brincando e de forma incisiva: “É lindo isso que você falou, mas não dá” e complementou balançando a cabeça enquanto discordava da opinião dada pelo funcionário. O pessoal começou a discutir que o consumidor do [nome da empresa] talvez seja muito sensível a preço. Alguns concordaram e outros discordaram. Em alguns momentos ficou clara a diferença de opinião entre eles. Às vezes o [sócio] escutava sem concordar nem discordar. Ele perguntava mais sobre algumas coisas, como que querendo informações sobre o que os clientes falaram e os estabelecimentos também (Notas de campo do dia 11 de abril de 2011).

Em vários momentos o sócio que participava da reunião com a equipe de vendas e de relacionamento solicitava ideias, mas defendia o conteúdo estratégico atual. A nota de campo a seguir exemplifica essa dinâmica, que esteve tão presente no cotidiano da organização.

Aí o pessoal questionou o que fazer nessa situação em que o cliente está procurando o *site* que cobre menos do estabelecimento. O [sócio] disse: “tô passando a bola pra vocês”. Eles começaram a dar ideias do que fazer. O [sócio] apenas escutava, como se estivesse pensando e julgando a análise e as ideias que o restante do pessoal apresentava. Entretanto, quando falavam alguma coisa em relação a mudar o tipo de consumidor (mercado) ou mudar os serviços do *site* ele discordava mais enfaticamente, como se estivesse defendendo a escolha de mercado e do tipo de serviço que o [nome da empresa] se propôs a oferecer. Em um dos momentos ele (sócio) afirmou: “Lembrem que a nossa missão é auxiliar o cliente a tomar a melhor decisão de compra” (Notas de campo do dia 11 de abril de 2011).

As notas de campo, como a exemplificada anteriormente, foram empregadas na elaboração do segundo mapa posicional. Esse mapa considerou o posicionamento estratégico (principal propriedade da noção construída de estratégia) da organização e a sua diferenciação em relação ao posicionamento dos clubes de compra. Um dos eixos foi denominado necessidade de mudança da estratégia e o outro de diferenciação dos clubes de compra. Esses eixos destacaram as posições tomadas e não tomadas no que concerne à posição de manter estável ou não a estratégia da organização em análise e como a estabilidade ou mudança se relaciona com o grau de diferenciação em comparação ao posicionamento dos clubes de compra.

O resultado desse mapa posicional aparece na Figura 17. Foram identificadas duas principais posições não tomadas: (i) necessidade de mudança mesmo já sendo diferenciado; e (ii) sem necessidade de mudança mesmo sem ter diferenciação. As três principais posições tomadas são: (i) não há grande diferenciação percebida pelo consumidor, por isso é preciso mudar a estratégia; (ii) a diferença não é tão grande, por isso é preciso mudar algumas coisas apenas; (iii) existe diferença, mas o consumidor não percebe, por isso é preciso trabalhar esse posicionamento.

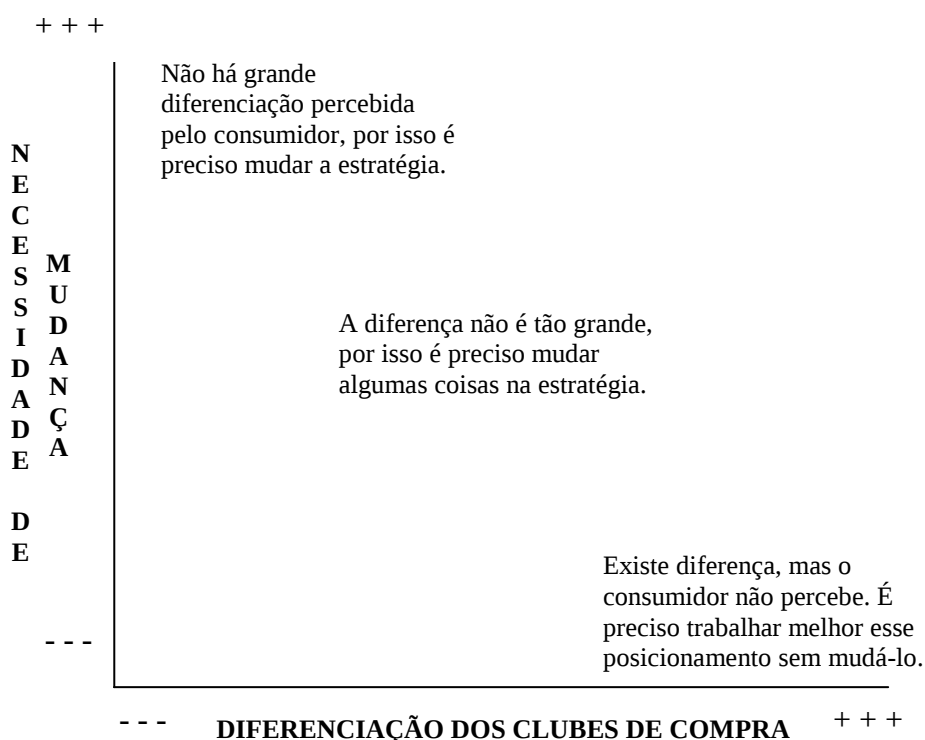


Figura 17 – Mapa posicional sobre mudança de posicionamento estratégico.

Fonte: elaborado pelo autor.

O primeiro mapa posicional revela o estado de tensão subjacente à serialidade da organização. Esse estado de tensão é sustentado pelo discurso da nova bolha da Internet. Isso significa que em meio às serialidades organizacionais (*e.g.*, tecnológica, confirmatória e posicional) a serialidade sensoicnográfica compromete as demais práxis periféricas em função das diferentes posições tomadas e não tomadas quanto à importância e urgência da expansão das operações da organização. Os atores organizacionais, por exemplo, que se comprometem com o discurso de que a expansão geográfica da empresa é muito importante e que ela já deveria ter sido iniciada tendem a apresentar menor comprometimento com a realização das decisões estratégicas e podem até migrar para outras organizações de trabalho.

No segundo mapa é importante ressaltar que o termo posicionamento foi usado aqui por se tratar de uma das principais propriedades da noção socialmente construída de estratégia pelos atores mais acentuadamente envolvidos nas práxis centrais e que são mais influenciados pelo espaço icnográfico estratégico. Mesmo que alguns dos praticantes da estratégia não definam como uma questão de posicionamento o debate sobre produto e mercado (ou sobre modelo de negócios como fonte de criação de valor) todos discutem a necessidade de mudança e a diferenciação percebida em relação ao que a organização oferece em comparação ao que clubes de compra oferecem.

Em relação à estratégia da empresa, vale destacar que, à luz da definição de posicionamento estratégico, a organização encontra-se em meio a várias posições sobre mudar ou não sua estratégia. Cada uma delas pode ser justificada. Não mudar significa ser fiel ao posicionamento estabelecido nos três pilares da estratégia declarado pela empresa, que é a de ser um guia de compras, com ofertas e opiniões. Mudar significa alterar essa posição e talvez ficar mais semelhante aos clubes de compra. Na opinião de alguns atores sociais (*e.g.*, funcionários) a empresa está diminuindo as diferenças na sua estratégia, quando comparada à estratégia dos clubes de compra. Já para outros praticantes da estratégia a empresa vem fazendo mudanças incrementais para acompanhar o mercado, mas mesmo assim consegue continuar com seu posicionamento estratégico específico. Essa multiplicidade de posições e discursos ocorre em função tanto da composição do espaço icnográfico estratégico quanto do espaço icnográfico organizacional.

Considerando os dois mapas das questões (momento da expansão e estratégia) mais controversas ou mais debatidas da situação em análise, foi possível verificar que a realidade investigada se apresenta de modo mais fragmentado em relação a alguns tópicos dados como centrais.

Junto dos mapas de arenas/mundos sociais, os mapas posicionais ofereceram meios de representação gráfica do contexto das declarações relacionais sobre as categorias da pesquisa. Assim, a codificação axial ocorreu de modo contextualizado, observando diferentes lócus de ordens negociadas, bem como distintos discursos (mundos sociais) e também posições mais debatidas (CLARKE, 2005).

Para elaboração das declarações iniciais foi gerada uma matriz com as sete categorias: (i) espaço icnográfico estratégico; (ii) espaço icnográfico organizacional; (iii) práxis periféricas da estratégia; (iv) práxis centrais da estratégia; (v) estratégia; (vi) estrategista; e, (vii) dotação social estratégica.

Essa matriz contemplou o total de vinte e um pares ou díades. Das vinte e uma relações possíveis entre todas as categorias, foram consideradas doze inicialmente fundamentadas (descontando as antinomias ou contradições entre proposições e associações de mútua constituição). No *software* Atlas.ti, os códigos foram aglutinados e deram origem às categorias e indicações das relações que aparecem na representação gráfica da Figura 18. Essas declarações assumiam apenas a associação entre as categorias, sem especificar ainda a sua natureza.

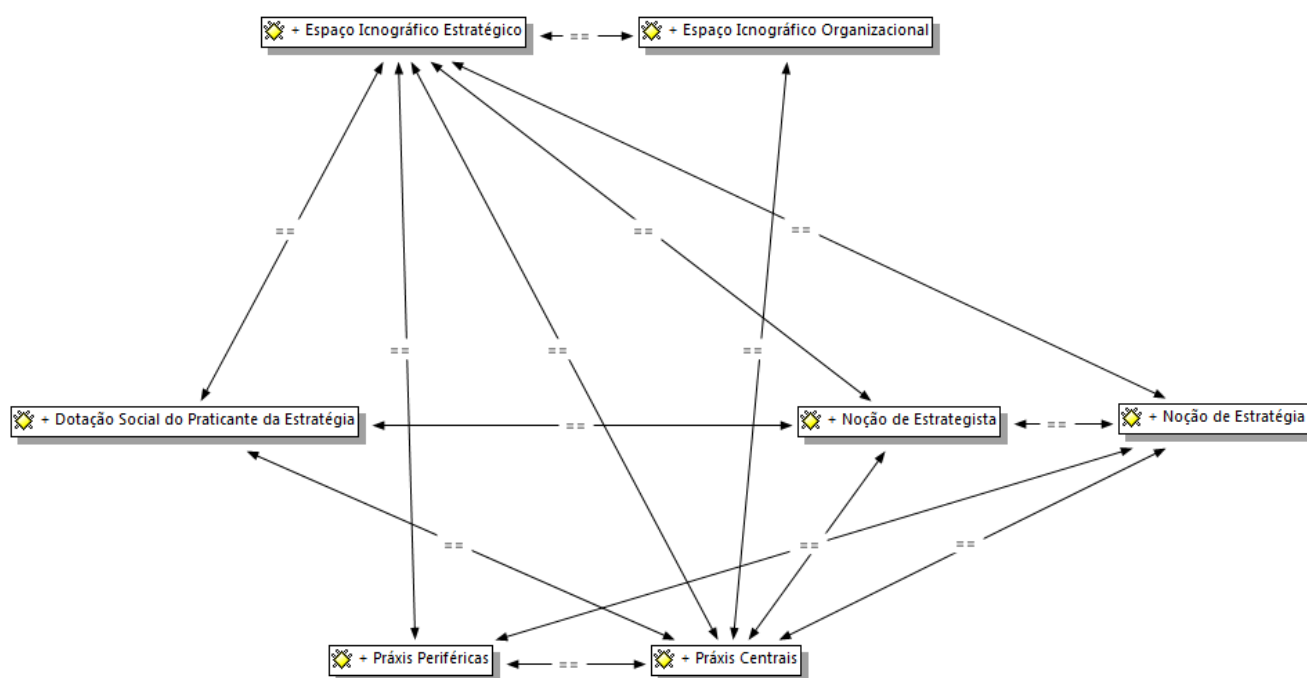


Figura 18 – Representação das declarações iniciais no Atlas.ti.

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir dessas indicações de relações, geradas por meio das associações entre propriedades das categorias da pesquisa, foram realizadas novas amostragens teóricas. Como foi exposto, foram considerados fatos, pessoas, atividades, significados e lógicas de ação dos praticantes da estratégia. Isso exigiu tanto novas observações e entrevistas, quanto o retorno aos dados já coletados. É importante ressaltar que as declarações apresentadas a seguir são as proposições finais, depois de sofrerem alguns ajustes durante a codificação axial para teste das relações.

As primeiras declarações relacionais refletem o debate sociológico sobre estrutura e ação social, mas apresentam diferenças na medida em que discorrem mais precisamente sobre o envolvimento em um ou outro tipo de ação. Acerca da associação entre espaço icnográfico organizacional e práxis foi estabelecida a proposição (1): a caracterização mais complexa de contexto ambiental no espaço icnográfico organizacional do praticante conduz ao envolvimento mais ativo e contínuo em práxis centrais do que em práxis periféricas e esse envolvimento reforça a caracterização desse espaço icnográfico.

Os incidentes permitiram constatar que, na arena organizacional em análise, os atores sociais envolvidos mais ativamente (papel central na abertura, desenrolar e encerramento dos encontros sociais) em práxis centrais da estratégia foram aqueles que demonstravam *scripts* que refletiam as dimensões do ambiente de negócios, como a agressividade e crescimento da concorrência no seu setor, saturação do mercado, a lógica da nova bolha da Internet, a munificência ambiental (*e.g.*, falta de recursos humanos), turbulência ambiental (*e.g.*, velocidade das inovações) e em alguns momentos destacavam o determinismo do mercado e em outros o voluntarismo organizacional em suas possíveis ações.

Elementos materiais, como nomes de empresas concorrentes e dos clientes principais, novas tecnologias e nomes de executivos do setor serviram de base dos *scripts* que caracterizavam o espaço icnográfico organizacional dos praticantes. Na medida em que eles se envolviam mais ativamente em práxis centrais (Quadro 5), como discussões sobre o produto, discussões sobre reformulação de processos, se envolviam apenas eventualmente em questões operacionais, faziam reuniões sobre planejamento e comunicavam a estratégia, mais eles reforçavam a presença das propriedades textuais e discursivas (Quadro 1^{ix}) e dispositivas (Quadro 2) do espaço icnográfico organizacional. As amostragens teóricas e a comparação de incidentes na codificação axial confirmaram que os praticantes com uma caracterização

^{ix} Os quadros de cada categoria da pesquisa são indicados para ajudar o leitor a conferir quais propriedades foram relacionadas entre si na codificação axial.

menos complexa do espaço icnográfico organizacional não estavam envolvidos mais ativamente em práxis centrais, mas sim em práxis periféricas (serialidade periférica) (Quadro 6).

Desse modo, a desconsideração parcial ou completa da agressividade e do crescimento da concorrência no setor, da saturação do mercado, da munificência ambiental, dos nomes de empresas concorrentes e de executivos do setor nos seus *scripts* reforçaram o envolvimento desses praticantes em práxis periféricas que, por sua vez compuseram as serialidades periféricas: tecnológica, estrutural e vernacular, por exemplo.

Afirmou-se na proposição (2): a caracterização mais formalmente referenciada do espaço icnográfico estratégico do praticante conduz ao envolvimento mais ativo e contínuo em práxis centrais do que em práxis periféricas e esse envolvimento reforça a caracterização desse espaço icnográfico. Os incidentes que representaram *scripts* espelhados em ações de empresas conhecidas, casos anedóticos, recomendações teóricas e fala de executivos de renome (Quadro 3) e referenciadas em elementos dispositivos como livros e revistas, escolas de negócio, professores, consultores e escritores (Quadro 4) apareceram associados a incidentes que evidenciaram maior envolvimento dos atores sociais em práxis centrais (Quadro 5). Frases de efeito e outras ações consideradas textual e discursivamente mais acadêmicas (formais) fundamentaram e deram sentido à realização de atividades como comparação concorrencial, comunicação de metas, formalização de planos e projetos, discussão de ideias e reformulação de processos.

Por sua vez, os incidentes que envolveram praticantes tipicamente em posições hierárquicas inferiores apresentaram baixa presença dos elementos textuais e discursivos (Quadro 3) e dispositivos (Quadro 4) desse espaço icnográfico. Essa menor formalização reforçou o grau de envolvimento desses atores em práxis periféricas (Quadro 6). Seguindo o mesmo raciocínio, sustenta-se então que o maior envolvimento em atividades da serialidade periférica (*e.g.*, serialidade estrutural, tecnológica, vernacular, confirmatória, adaptativa e interacional) reforça a baixa presença ou até ausência das características textuais e discursivas e dispositivas mais acadêmicas (formais) desse espaço.

A proposição (3) foi desdobrada em duas declarações relacionais: Proposição (3a): a caracterização mais formalmente referenciada do espaço icnográfico estratégico do praticante reconstrói a noção mais sedimentada de estratégia como posicionamento. Proposição (3b): a caracterização menos formalmente referenciada do espaço icnográfico estratégico do praticante reconstrói a concepção de senso comum de estratégia como plano, como atributos organizacionais ou como indefinição. Essas declarações relacionais foram confirmadas nos

dados na medida em que os praticantes com caracterização mais formalmente referenciada do espaço icnográfico estratégico (Quadro 3 e Quadro 4) faziam uso das seguintes propriedades (Quadro 7) quando definiam o termo estratégia: (i) posicionamento; (ii) modelo de negócio; (iii) forma de criação de valor; (iv) controle; e (v) mobilização de recursos. Por outro lado, os praticantes com caracterização menos formalmente referenciada do espaço icnográfico estratégico definiram o termo estratégia como: (i) plano; (ii) processos organizacionais; (iii) marca; (iv) reação como falta de estratégia; (v) restringiram estratégia ao futuro; e até (vi) se viam impossibilitados de definir a palavra.

Na proposição (4) afirmou-se: a caracterização mais formalmente referenciada do espaço icnográfico estratégico do praticante acentua na noção construída de estrategista as características de alta capacidade gerencial, diferenciação e formação específica, as quais reforçam a formalização e textualização desse espaço icnográfico. O teste dessa proposição evidenciou que os praticantes que constituem seu espaço icnográfico estratégico (Quadro 3 e Quadro 4) a partir de elementos como casos anedóticos e ferramentas gerenciais apresentados por professores e consultores escritores sustentam uma noção construída de estrategista (Quadro 8) constituída por alta capacidade gerencial (*e.g.*, capacidade de idealização, de mobilização, análise, visão, responsabilidade por resultados), diferenciação (em termos de visão, de potencial de aprendizagem e distanciamento das atividades operacionais) e formação específica (formação em gestão e histórico de realizações).

A proposição (5) estabeleceu: a noção de estratégia como posicionamento é reconstruída por meio do envolvimento mais ativo e contínuo do praticante em práticas centrais, e esse envolvimento é reforçado em interações posteriores em função da noção de posicionamento. A observação dos incidentes gerados pelas amostragens teóricas acerca da relação entre as categorias estratégia e práticas centrais evidenciou que a noção de posicionamento, associada a modelo de negócio e criação de valor (Quadro 7) era reforçada pelo envolvimento dos praticantes em atividades como discussão sobre produtos, reformulação de processos e comunicação da estratégia (propriedades da categoria práticas centrais) (Quadro 5). Na medida em que os praticantes se envolviam mais ativamente, por exemplo, na discussão sobre produto e a importância dele no mercado da organização, esses praticantes reforçavam discursivamente a noção de estratégia como posição e modelo de negócio.

A proposição (6) consistiu na ideia de que: a concepção de senso comum de estratégia como plano, como atributos organizacionais ou como indefinição é reconstruída por meio do envolvimento mais ativo e contínuo do praticante em práticas periféricas e esse envolvimento,

por sua vez reforça a noção de plano, atributos organizacionais ou como indefinição. Contrária ao conceito de posição, que valoriza os termos produto e mercado, foi identificada também a noção de plano ou planejamento como significado de estratégia (Quadro 7) e a sua conexão com as práxis periféricas (Quadro 6). Aqueles atores sociais envolvidos mais ativamente e continuamente nas práxis periféricas se mostraram impedidos de compartilhar, na mesma intensidade dos praticantes centrais, da noção de estratégia como posicionamento. Isso significou verificar que os atores sociais mais ativamente envolvidos na serialidade tecnológica, por exemplo, são impossibilitados de apreender, por meio de práxis centrais, a noção de posicionamento, que fundamenta a idealização do negócio da empresa e guia as decisões dos principais gestores organizacionais.

Na proposição (7), afirmou-se: a noção de estrategista, fundamentada mais complexa e acentuadamente nas características de alta capacidade gerencial, diferenciação e formação específica, é reconstruída por meio do envolvimento mais ativo e contínuo do praticante em práxis centrais do que em práxis periféricas e essa noção reforça esse tipo de envolvimento em interações futuras. Na amostragem teórica, a seleção de novos informantes e incidentes sobre a noção de estrategista mostrou que a concepção de ator social responsável pela estratégia estava associada às características de alta capacidade gerencial (*e.g.*, capacidade de idealização, análise, visão), diferenciação (em termos de visão, de potencial de aprendizagem e distanciamento das atividades operacionais) e formação específica (formação em gestão e histórico de realizações) (Quadro 8).

Foi possível confirmar também que a caracterização do papel de estrategista foi mais complexa na opinião dos atores sociais envolvidos nas práxis centrais. O envolvimento mais ativo em reuniões, planejamento, análises de mercado, avaliação dos riscos nas decisões, discussão sobre processos e produtos (Quadro 5) contribuiu para a construção e reconstrução da noção de estrategista a partir do maior número de propriedades. Esses praticantes também parecem destacar que o papel de estrategista é para pessoas diferenciadas. O mesmo não ocorreu com os praticantes implicados da estratégia e envolvidos em práxis periféricas, que se restringiram a definir o estrategista como alguém que tem basicamente capacidades de análise.

A proposição (8) discorreu sobre as noções de estratégia e estrategista: a noção de estrategista, fundamentada mais complexa e acentuadamente nas características de alta capacidade gerencial, diferenciação e formação específica e a noção de estratégia como posicionamento se relacionam recursivamente. A codificação axial evidenciou que a noção de estrategista, caracterizada de modo mais complexo pela alta capacidade gerencial,

diferenciação em termos de visão e de experiência profissional e de formação acadêmica (Quadro 8) reconstrói e é reconstruída no mesmo espaço icnográfico estratégico no qual a noção de estratégia como posicionamento (Quadro 7) ocupa lugar privilegiado.

Assim como todos os outros termos específicos do campo da estratégia, a compreensão mais formal da ideia de posicionamento (*e.g.*, a partir da teoria de Michael E. Porter) contribui para as características de diferenciação, formação específica e de alta capacidade gerencial do responsável pela estratégia organizacional. Em conjunto, todos os conceitos específicos desse espaço icnográfico se reforçam mutuamente e garantem, sobretudo por transferência textual e discursiva, a sua continuidade e também transformação em direção à sofisticação.

Da relação entre dotação social estratégica e práxis centrais foi elaborada a proposição (9): o maior grau de dotação social estratégica (padrão de aplicação de ativos sociais estratégicos) habilita em maior grau o envolvimento do praticante em práxis centrais e compõe essas atividades, e esse envolvimento possibilita maior grau de dotação social estratégica em interações posteriores. A categoria dotação social estratégica apareceu nos dados como um padrão de aplicação de ativos sociais que estão conectados mais fortemente com o espaço icnográfico estratégico. Essa aplicação de ativos foi mais intensa e perceptível nos praticantes envolvidos ativamente nas práxis centrais. Durante reuniões, comunicação da estratégia, reformulações de processos e discussões sobre produto, os atores que tiveram papel predominante em termos de abertura, desenrolar e fechamento dessas práxis centrais (Quadro 5) foram aqueles que aplicaram mais ativamente a dotação social estratégica cognitiva, volitiva, vernacular, corporal, artefactual, econômica e relacional (Quadro 9). Desse modo, os atores que exibiam esse padrão de aplicação de ativos (processo de dotação social) acabavam por habilitar-se a envolver-se continuamente em um papel mais ativo nas próximas práxis centrais.

Contatou-se de fato que os praticantes com um padrão de baixa aplicação de ativos sociais estratégicos estiveram cada vez mais restritos ao envolvimento mais ativo apenas em práxis periféricas. A falta de exibição de dotação social estratégica cognitiva, como o pensamento elossequencial, e a ausência de emprego de conceitos específicos da área de gestão (*i.e.*, dotação social estratégica vernacular) (Quadro 9) figuraram como uma barreira ao envolvimento mais ativo do praticante em práxis centrais. Logo, por falta desse padrão de aplicação de ativos sociais estratégicos (processo de dotação) o praticante pode desempenhar um papel mais expressivo somente em meio a serialidade tecnológica, serialidade vernacular ou simbólica (Quadro 6), por exemplo.

Da relação entre dotação social estratégica e espaço icnográfico estratégico foi elaborada a proposição (10): o maior grau de dotação social estratégica (padrão de aplicação de ativos sociais estratégicos) reconstrói a caracterização mais formalmente referenciada do espaço icnográfico estratégico do praticante, que por sua vez condiciona o grau de dotação social estratégica em interações posteriores. A codificação axial mostrou que os atores sociais que exibiram dotação social estratégica cognitiva, vernacular, corporal, artefactual, relacional, econômica e volitiva (Quadro 9) foram os mesmos que apresentaram *scripts* acentuadamente refletidos por uma caracterização mais formal do espaço icnográfico estratégico. Isso significa que o maior grau de aplicação desses ativos sociais contribuiu para a reconstrução de aspectos referenciais como casos empresariais anedóticos, fala de executivos e recomendações teóricas (Quando 3) materialmente representadas por professores, consultores, escolas de negócio, livros e revistas (Quadro 4).

Da relação entre dotação social estratégica e espaço icnográfico organizacional foi elaborada a proposição (11): o maior grau de dotação social estratégica (padrão de aplicação de ativos sociais estratégicos) reconstrói a caracterização mais complexa de contexto ambiental no espaço icnográfico organizacional, que por sua vez condiciona o grau de dotação social estratégica em interações posteriores. Os incidentes considerados na codificação axial mostraram que praticantes com maior grau de aplicação de ativos sociais estratégicos apresentaram um espaço icnográfico organizacional de composição mais complexa em termos de contexto ambiental como base de seus *scripts*.

Assim, aqueles praticantes implicados que estiveram envolvidos mais ativamente e continuamente em práxis centrais como comparação concorrencial, comunicação de metas, discussão sobre erros e insucessos das ações, formalização de planos e projetos, busca de informações e previsões sobre o setor foram mais exigidos em relação à dotação social estratégica (cognitiva, vernacular, corporal, artefactual, relacional, econômica e volitiva) (Quadro 9). Ao apresentar maior grau de aplicação desses ativos, eles reconstruíram os *scripts* associados a propriedades como agressividade da concorrência, bolha da Internet e turbulência do setor (Quadro 1), que estão materialmente referenciados a nomes de executivos, recursos e tecnologias (Quadro 2) e que representam o espaço icnográfico organizacional. Do mesmo modo, essas características também operaram como plataforma para aplicação da dotação social estratégica em interações posteriores.

Da relação entre dotação social estratégica e a noção de estrategista foi elaborada a proposição (12): o maior grau de dotação social estratégica (padrão de aplicação de ativos sociais estratégicos) reconstrói na noção de estrategista as características de alta capacidade

gerencial, diferenciação e formação específica, que por sua vez condicionam o grau de dotação social estratégica em interações posteriores. Essa declaração relacional foi testada nos dados durante a codificação axial e constatou-se que os atores sociais envolvidos em práticas centrais e que demonstraram maior grau de dotação social estratégica (cognitiva, vernacular, corporal, artefactual, relacional, econômica e volitiva) (Quadro 9) também acentuaram a complexidade da noção de estrategista a partir da associação das seguintes características a esse papel: alta capacidade gerencial, diferenciação dos atores que desempenham tal função, sobretudo em termos de visão e de experiência profissional e formação acadêmica (Quadro 8). Em adição, destaca-se que a atribuição dessas características ao papel de estrategista também contribuiu para o maior grau de dotação social estratégica em interações posteriores (*e.g.*, dotação social estratégica vernacular durante as interações).

5.5 Codificação Seletiva

A codificação seletiva é o terceiro tipo de procedimento necessário ao desenvolvimento de uma *Grounded Theory*, conforme foi sugerido por Strauss e Corbin (2008). Esse procedimento consiste mais amplamente em integrar e refinar a teoria substantiva a partir da aproximação do ponto de saturação teórica e dos limites de variabilidade de incidentes nas dimensões das propriedades.

Na seleção de uma categoria básica, para refinamento e integração da teoria, foram observados os mapas situacionais, os mapas de arenas/mundos sociais e os mapas posicionais, pois os resultados cartográficos da abordagem de Clarke (2005) operaram como características contextuais e de auxílio durante a aplicação das técnicas de codificação. É importante destacar que Clarke (2005) alerta que é desnecessariamente restritivo eleger apenas um processo social básico no desenvolvimento de uma teoria. Tendo isso em mente, foram observados os processos de dotação social estratégica (padrão de aplicação de ativos sociais), práticas centrais e práticas periféricas. Entretanto, apesar de considerar esses três processos sociais como básicos optou-se pela seleção de apenas uma categoria para nomeação da teoria substantiva. Junto desse exercício de seleção da categoria principal, as demais categorias foram refinadas por meio de ajustes nos nomes de algumas propriedades e exclusão de outras.

Mais especificamente, a seleção da categoria básica da teoria teve início na codificação aberta quando um ou outro elemento pareceu ser central, mas foi mais acurada ao final da pesquisa quando a codificação axial já havia possibilitado a proposta e teste de

associações entre as categorias. A identificação da principal categoria da teoria que emergia dos dados buscou um elemento que pudesse “explicar sobre o que é a pesquisa” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 145). Para tanto, foram realizadas amostragens teóricas discriminadas, a partir de incidentes acerca de praticantes com perfis diferenciados, e que potencialmente apresentassem maior variação dimensional nas propriedades das categorias. Dados sobre pessoas com ou sem formação acadêmica, com formação em tecnologia ou gestão (no caso dos sócios da organização), em posições hierárquicas diferenciadas e execução de tipos distintos de atividades foram critérios que contribuíram na seleção de informantes para geração de novos incidentes na amostragem discriminada. Esse exercício confirmou o argumento de Strauss e Corbin (2008, p. 204) de que: “A validação é construída em cada passo da análise e da amostragem”.

Strauss e Corbin (2008) recomendam os seguintes critérios para seleção da categoria principal, a qual é empregada na designação da teoria substantiva: (i) a categoria deve ser central, no sentido de que todas as outras categorias se relacionem com ela; (ii) a categoria central deve apresentar alta frequência nos dados; (iii) a relação entre a categoria central e as demais não pode ser forçada, ela deve ser lógica e consistente; (iv) a categoria central deve ter um rótulo de alto nível de abstração a ponto de ser usada em outras áreas substantivas e assim formar uma teoria formal; (v) a categoria central, quando relacionada a outras categorias deve apresentar aumento no seu poder explanatório; (vi) a explicação da categoria central deve alcançar variações nas condições sem perder seu poder explanatório.

Durante todo o processo de codificação e realização de novas amostragens teóricas observou-se que as categorias dotação social estratégica, práxis centrais e práxis periféricas concorriam na seleção do elemento central da teoria que emergia dos dados. Entretanto, a categoria dotação social estratégica foi a que melhor atendeu aos critérios de seleção (STRAUSS; CORBIN, 2008) e apresentou algumas características que a tornaram mais importante em termos de poder de explicação das demais categorias. Ela figurou como mecanismo de mediação entre *scripts* e práxis, de habilitação/desabilitação do praticante em um ou outro tipo de atividade (central e periférica) e de composição da práxis. Contatou-se também que essa categoria poderia ser usada para explicar a eficácia do praticante em uma ou outra atividade. Em adição, o processo de dotação social estratégica se mostrou associado a um discurso central compartilhado por diversas arenas sociais: o discurso da dotação social. Tais características fizeram com que essa categoria servisse de base para o nome da teoria substantiva, a qual foi designada Teoria da Dotação Social Estratégica.

Nesses termos, a Teoria da Dotação Social Estratégica foi proposta para explicar como estratégias e seus praticantes são socialmente construídos em um setor emergente da Internet. Enquanto categoria central, a dotação social estratégica (padrão de aplicação de ativos sociais estratégicos) é o elemento que transforma *scripts* do espaço icnográfico estratégico e do espaço icnográfico organizacional em ação estratégica no plano material e serve de base da práxis para constituição simbólica das noções de estratégia (como posicionamento ou como plano, atributos e indefinição) e estrategista.

A importância da dotação social estratégica pode ser ainda mais bem dimensionada na hipótese da sua ausência: como se daria a práxis? Qual seria sua eficácia? E como seriam constituídos os significados de estratégias e de estrategistas se os atores sociais em posição de gestores, por exemplo, apresentassem baixa dotação social estratégica durante suas atividades? Em resumo, essa categoria representa vários tipos de habilidades sociais e pode contribuir em última instância para a explicação de maior envergadura sobre a formação de atores organizacionais e sobre a morfologia da práxis.

5.6 Estratégias e Praticantes na Arena Organizacional em Análise

Selecionada a categoria central da teoria que emergia dos dados, o próximo passo do estudo foi dedicado à validação do esquema teórico na área substantiva de investigação. Como alertam Strauss e Corbin (2008, p. 157): a teoria emerge dos dados, “mas no momento da integração, ela representa uma interpretação abstrata desses dados brutos. Dessa forma, é importante determinar como a abstração se ajusta aos dados brutos”. Para tanto, as proposições relacionais apresentadas anteriormente foram consideradas na explicação sobre como estratégias e seus praticantes são socialmente construídos na organização selecionada para o presente estudo e que atua no setor de guias locais de compra.

De acordo com os conceitos e proposições da Teoria da Dotação Social Estratégica, todos os membros dessa *start-up* são considerados praticantes da estratégia. Tal assertiva foi confirmada na medida em que se constatou efetivamente que alguns atores sociais desempenhavam mais ativamente práxis centrais e os demais apresentavam envolvimento mais ativo em práxis periféricas da estratégia. Assim, venda de produtos e coleta de informações, por exemplo, que compõem o núcleo da serialidade tecnológica da organização são atividades que levam o posicionamento deliberado a cabo. Nesse sentido, tanto práxis centrais quanto periféricas são de fato estratégicas, mas em maior ou menor grau, variando em um *continuum*. De modo geral essas práxis são mutuamente constituídas ao longo do tempo.

Práxis centrais, como discussão sobre mudanças no produto, reformulação de processos, reestruturação, planejamento e controle, foram realizadas somente em função de existirem as práxis da serialidade tecnológica. A ausência de um tipo dessas práxis seria suficiente para impedir a realização da estratégia organizacional.

Mais especificamente em relação à dotação é preciso destacar que dois dos três sócios da empresa têm formação acadêmica em Administração, o que potencializou a possibilidade de mais alta aplicação dos ativos sociais estratégicos. Corroborando as proposições, esses dois pesquisados estiveram mais intensamente envolvidos em todas as práxis centrais. Eles apresentaram alta dotação social estratégica (aplicação de ativos sociais estratégicos). O terceiro sócio se envolveu mais ativamente apenas em algumas práxis centrais, como a discussão sobre produto e processos. Esse membro da organização tem formação em tecnologia, o que colaborou para o menor grau de dotação social estratégica e por consequência envolvimento menos frequente e menos ativo nas práxis centrais posteriores. A dotação social estratégica predominante durante as práxis desse ator social foi a dotação social estratégica cognitiva. O seu conhecimento sobre tecnologia é um tipo de conhecimento que adquiriu *status* de estratégico no setor.

Os demais membros organizacionais, na medida em que demonstraram menor dotação social estratégica, mesmo quando envolvidos em práxis centrais, permaneceram com envolvimento menos ativo. Outro ator social, desempenhando a função administração de recursos humanos, também com formação em Administração, apresentou moderada dotação social estratégica e por consequência mostrou envolvimento mais ativo em práxis centrais em comparação aos demais membros organizacionais com menor aplicação de ativos sociais estratégicos.

Os praticantes da estratégia na *start-up* em análise, que apresentaram maior envolvimento em práxis centrais, portanto com maior aplicação de ativos sociais estratégicos (dotação social estratégica), exibiram mais intensamente o pensamento elossequencial (dotação cognitiva), ou seja, a capacidade de associar causalmente elementos como organização e ambiente ou tipos de processos organizacionais e desempenho. Em adição esses atores exercitaram mais intensamente o vocabulário da gestão (dotação vernacular), com termos técnicos e em inglês, assuntos e padrões de expressão (*e.g.*, criação de valor) e outros recursos de linguagem legítimos nas organizações.

O padrão de gestos e de postura corporal (dotação corporal) aparecia entre os praticantes na forma de falar e se posicionar com mais autoridade durante as reuniões, no modo de entrada nessas reuniões e na empresa, e nos comentários sobre os processos

organizacionais da empresa. O uso do Excel e do *software* de gestão de processo da empresa expressou a dotação artefactual. A dotação relacional emergia por meio de histórias sobre as realizações dos praticantes em outras organizações e por meio de suas redes sociais, como por exemplo, com empresários, investidores e consultores. A dotação econômica apareceu como a capacidade de mobilizar capital de terceiros e próprio para a organização. A dotação volitiva foi expressa por meio do orgulho do praticante em relação aos processos organizacionais estruturados por ele e também pelo prazer de ocupação de uma posição de gestor.

As aplicações de ativos sociais estratégicos ocorriam de muitas maneiras durante as diferentes práxis centrais. Mas mesmo que ocorresse em práxis distintas essa aplicação de ativos ainda se apresentava como um padrão, ou seja, o mesmo padrão de aplicação de ativos formava a base de muitas práxis diferentes.

Foi possível verificar também que os praticantes com mais alta aplicação de ativos sociais estratégicos, portanto mais ativamente envolvidos em práxis centrais, pareceram orientados por *scripts* (modos de proceder) mais complexos em termos de ambiente que os praticantes envolvidos em práxis periféricas. Em relação ao espaço icnográfico organizacional esses praticantes centrais avaliavam mais frequentemente e de maneira mais detida as ações de concorrentes em função do aumento da agressividade e do aumento no número de competidores no setor, as ações possíveis em face da aparente saturação do mercado e as possibilidades de ação no caso de a bolha dos guias e clubes de compras estourar. Em termos de elementos dispositivos, esses *scripts* foram direcionados textual e discursivamente a determinados nomes de empresas, nomes de executivos, tecnologias, recursos e nomes de clientes.

No que concerne ao espaço icnográfico estratégico, os *scripts* dos praticantes centrais (com maior dotação social estratégica) foram baseados dispositivamente em nomes de consultores, de professores, livros, escolas de negócio, autores e eventos. Esses elementos serviram para extração de *scripts* (o que fazer) compostos por casos anedóticos de empresas de sucesso, ações específicas de organizações de outros setores (*e.g.*, relatadas em livros e revistas), fala de executivos e recomendações teóricas (*e.g.*, fazer análise das Cinco Forças, fazer análise SWOT, fazer apresentações em PowerPoint de resultados financeiros). Para os praticantes considerados periféricos o espaço icnográfico organizacional apresentou menor complexidade e o espaço icnográfico estratégico foi menos formalmente referenciado.

Em relação à construção social de estratégias e seus praticantes (problema de pesquisa da presente tese) é preciso recorrer à categoria denominada estrategista. Essa categoria, que representou a tipificação da ação estratégica no ator responsável pela estratégia, é formada por

várias ações. Entre os pesquisados, aqueles atores sociais que desempenham mais ativamente práxis centrais, portanto com maior grau de dotação social estratégica, definiram o termo estrategista a partir de três grupos de características: (i) capacidade gerencial (responsabilidade por resultados, capacidade de análise, visão, capacidade de idealização, capacidade de mobilização); (ii) formação específica (formação em gestão, histórico de realizações); (iii) diferenciação (diferenciação dos demais atores em termos de potencial de aprendizagem e de visão, distanciamento das operações). Os membros organizacionais envolvidos mais ativamente em práxis periféricas, portanto com menor grau de dotação social estratégica, destacaram apenas as características de capacidade de análise de visão de mercado, configurando um papel menos complexo na tipificação de estrategista.

Outro fator que contribuiu para uma definição de estrategista que acentuasse as características de capacidade gerencial, diferenciação e formação específica foi a constituição mais formalmente referenciada do espaço icnográfico estratégico. Os praticantes, principalmente no nível de gestão, que apresentaram, durante as observações, *scripts* assentados em recomendações teóricas (*e.g.*, fazer análise das Cinco Forças, fazer análise SWOT, fazer análise 5W2H), fala de executivos e ações de sucesso de organizações de outros setores ressaltaram na definição de estrategista os atributos responsabilidade por resultados, capacidade de análise, visão, capacidade de idealização, capacidade de mobilização, formação em gestão, histórico de realizações, diferenciação dos demais atores em termos de potencial de aprendizagem e de visão, distanciamento das operações.

Na medida em que o espaço icnográfico estratégico sustentou fortemente a noção de estrategista a partir de características mais formais e teóricas, verificou-se que os praticantes com tal definição conceberam o termo estratégia também de modo mais formal, como posicionamento, fazendo referência fundamentalmente a Michael E. Porter. Nesse sentido, entre os praticantes envolvidos no estudo, a noção de estrategista, constituída por alta capacidade gerencial, diferenciação e formação específica, relacionou-se recursivamente com a noção de estratégia como posicionamento. Isso equivale dizer: atores sociais que desempenhavam mais ativamente práxis centrais e que apresentavam uma noção mais teoricamente referenciada de estrategista também apresentavam uma noção mais teoricamente referenciada de estratégia enquanto atores sociais que desempenhavam mais ativamente práxis periféricas e que apresentavam uma noção menos teoricamente referenciada de estrategista sustentavam uma noção menos teoricamente referenciada de estratégia, como plano, como atributos organizacionais ou até como indefinição.

Contudo, é preciso esclarecer que o grau de formalização ou de influência teórica sobre as definições de estrategista e de estratégia são condicionadas pela relação entre os *scripts* que constituem o espaço icnográfico estratégico e a práxis. Entre os pesquisados, dois dos sócios da organização, por exemplo, foram os atores sociais com espaço icnográfico estratégico mais formalmente referenciado. Esses praticantes, tanto em entrevistas, quanto durante a observação das suas interações, sustentaram a definição de estratégia como posicionamento ou modelo de negócio. Por outro lado, os praticantes com espaço icnográfico estratégico menos formalmente referenciado foram os funcionários da organização envolvidos mais diretamente nas práticas que compuseram a serialidade tecnológica, como o atendimento a clientes. Esses praticantes apresentaram uma definição de estratégia de senso comum, mais especificamente como meio para alcance de objetivos, plano, processos e outros atributos organizacionais. Em alguns casos extremos, dois funcionários admitiram ser difícil definir o que é estratégia. Esses dois membros da organização foram exatamente aqueles com espaço icnográfico estratégico menos formalmente referenciado.

Em função da relação entre espaço icnográfico estratégico e a definição do termo estratégia confirmou-se também a declaração relacional de que a concepção de senso comum em relação ao termo estratégia é reconstruída a partir do envolvimento mais ativo e contínuo em práticas periféricas, como foi constatado no caso dos dois funcionários citados anteriormente. Por outro lado, a noção de estratégia como posicionamento ou modelo de negócio, qual foi sustentada pelos praticantes mais centrais, foi reconstruída por meio do envolvimento mais ativo em práticas centrais, como discussão sobre produto ou processo, reuniões de planejamento e comunicação de planos e objetivos e mudanças organizacionais.

Nesses termos, constatou-se que o envolvimento mais ativo em um ou outro ponto no *continuum* da prática condicionou a reconstrução da noção de estratégia mais inclinada ao significado de posicionamento e modelo de negócio ou a reconstrução da noção mais fortemente orientada à concepção de senso comum de estratégia como plano, atributos, processo ou mesmo indefinição. Para os praticantes mais centrais a estratégia da organização é materialmente configurada pelo produto guia de compras, ofertas e pesquisa e simbolicamente constituída pelo rótulo posicionamento. Para os praticantes mais periféricos a estratégia se dá no plano material como a serialidade e como meio para alcance de objetivos e se conforma simbolicamente no rótulo plano, processos e como algo de difícil definição.

Do mesmo modo, o envolvimento mais ativo em um ou outro ponto no *continuum* da prática condicionou também a tipificação estrategista. Desse rótulo derivam várias funções que podem ser categorizadas mais amplamente como: (i) praticante central, praticante

semiperiférico e praticante periférico da estratégia. Esses papéis definidos teoricamente, portanto mais abstratos, são representados textual e discursivamente nas formas de participação dos membros organizacionais na estratégia, que variam linguisticamente entre: papéis/funções operacionais, média gerência, papel de ligação entre nível operacional e nível estratégico, executivo, diretor, proprietário ou presidente.

Tais rotulações ou construções linguísticas puderam ser extraídas do discurso dos atores sociais da organização em exame. A ideia de papel operacional surgiu da reflexão do praticante sobre o comportamento esperado no que concerne às suas atividades que constituem principalmente a serialidade tecnológica. Esses praticantes definem suas práxis periféricas como o seu papel operacional na estratégia, a partir da noção de estrategista.

Nessa estratégia eu acho que é pensar só na formatação dos textos das ofertas e tal... Até a gente faz o estudo de como é o leitor na internet, o que fica mais atrativo... Isso aliado àquele *link* que eu te falei, do Google Words... Essa formatação, tentando achar o modelo perfeito de oferta e tal. (Entrevista 10: Funcionário)

O meu papel na estratégia aqui dentro é trazer o máximo de clientes possíveis e clientes com qualidade, não tanto em quantidade, mas com qualidade. Agora, se pensando em questão de oferta e na ideia de expansão, eu acho que o papel principal hoje, que é até o que a gente está começando a fazer agora, é do mapeamento da oferta que foi feita, porque isso facilita na ideia de expansão (Entrevista 13: Funcionário).

Outros atores sociais envolvidos em atividades que se distanciam um pouco do extremo periférico do *continuum* da práxis assumem então um papel um pouco mais orientado, ao menos em alguns momentos, ao desempenho de práxis centrais. Esses atores sociais são constituídos discursivamente por meio do “papel de média gerência” ou do “papel de ligação entre nível operacional e nível estratégico” extraídos da noção de estrategista.

... eles querem sempre ouvir a nossa opinião, porque a gente vivencia o mercado. Eu estou sempre em contato com o cliente, então eu sei o que esse cliente quer, o que o cliente vai falar. Eles perguntam isso para mim, perguntam para o [nome de outro funcionário], para todo mundo que trabalha aqui. Então é um papel importante, porque você tem que conhecer o que está no mercado para poder inventar a estratégia, então eles sempre perguntam para quem está vivendo isso no dia a dia. A nossa opinião para eles é bastante importante (Entrevista 9: Funcionário).

A minha participação aqui dentro ela se dá de... Não de formas pontuais, não só quando alguém pergunta, não só quando a gente responde, maneiras de funcionar a estrutura. Esses dias eu propus uma tabela nova, uma maneira de

aplicação de dados diferente e foi aceita, estamos em testes agora, mas visando a melhora do nosso serviço que a gente presta, do relacionamento. Então, todo mundo ali está ligado nas coisas que estão acontecendo, a gente sempre começa a ler sobre *e-commerce*, sobre Groupon, sobre os concorrentes e a gente sempre está ligado pensando em maneiras positivas de fazer com que o nosso ambiente seja melhor. Está todo mundo ali no bolo da estratégia (Entrevista 7: Funcionário).

Eu acredito que principalmente na questão de desenvolvimento de coisas diferentes, de coisas inovadoras ou de trazer coisas diferentes para cá, trazer ideias diferentes. Eu acho que nesse sentido... Eu acho importante. Trazer ideias diferentes para a área de TI. Eu acho que isso aqui, esse tipo de... Também eu acho que é muito o que a [nome de outro funcionário] faz também, mas eu acabo dando uns pitacos de ah!, tem tal coisa. Tem um aplicativo *mobile*. Isso aqui cresceu muito, a gente deveria pular para essa área... Acho eu mais nesse sentido de trazer coisas novas, desenvolver coisas novas para cá. Eu acho importante (Entrevista 8: Funcionário).

Para os atores sociais mais intensamente e ativamente envolvidos em práxis centrais, como ocorre com dois dos três sócios, o seu papel na estratégia é explicado por meio dos rótulos “presidente” ou “proprietário”, mais próximos da noção de estrategista.

... o mais importante de todos, ele é a razão da empresa existir, é com ele que o dono da empresa tem que se preocupar, “por que os meus clientes compram meu produto, por que eu existo?”, isso é o que é importante, “qual é a necessidade que eu supro? O que eu estou resolvendo? Qual é o problema que eu estou resolvendo? Qual é a solução que eu estou dando? É boa essa solução que eu encontrei pra esse problema ou não?”. Aí está o cerne que desdobra pra todas as atividades, que desdobra pra todas as atividades do proprietário eu acho. Isso ele tem que ter um conhecimento grande, isso aí é algo que você não pode delegar. Isso é algo que é do presidente ou do proprietário (Entrevista 5: Sócio).

À luz da Teoria da Dotação Social Estratégica no exame da organização inserta no setor de guias de compras da Internet a resposta ao problema de pesquisa da presente tese foi representada graficamente na Figura 19. Essa representação considera, além das práxis centrais e periféricas que possibilitam a constituição simbólica e a objetivação (construção social) de estratégias e praticantes, também os elementos que emergiram no desenvolvimento da teoria substantiva e que operam como condições desse processo e que estão presentes na situação investigada: (i) dotação social estratégica; (ii) discurso da dotação social; (iii) trajetória social; (iv) arenas sociais; (v) espaço icnográfico estratégico; (vi) espaço icnográfico organizacional; (vii) discurso da nova bolha da Internet; (viii) estratégia como posicionamento; (ix) estratégia como plano, processos e outros atributos e indefinição; (x) estrategista (praticantes centrais, semiperiféricos e periféricos).

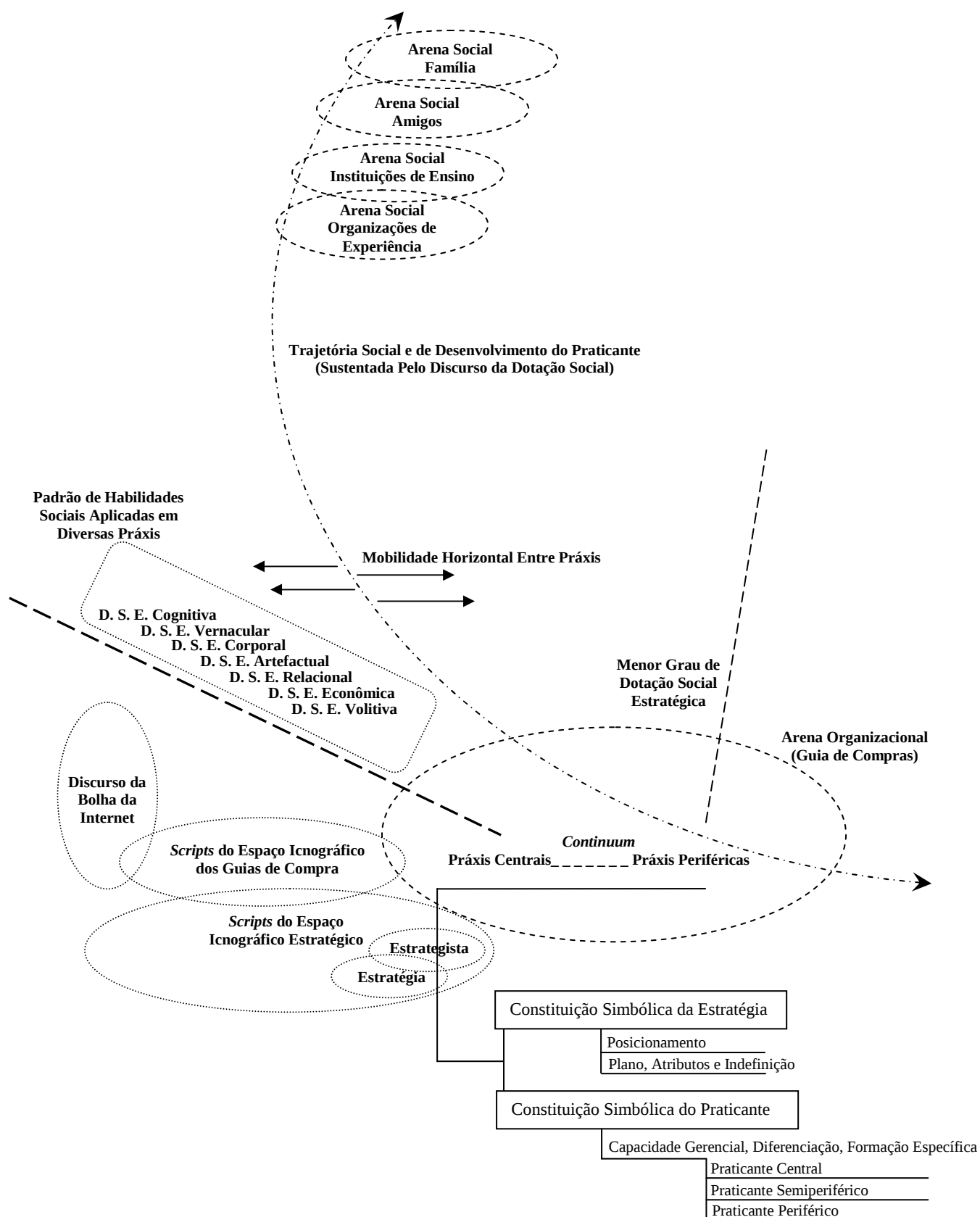


Figura 19 – Construção social de estratégias e seus praticantes na organização em análise.

Fonte: elaborado pelo autor.

A base da Figura 19 destaca que a noção de estratégia é construída socialmente a partir de ações situadas no *continuum* práxis centrais e práxis periféricas, ou seja, que o significado atribuído a esse rótulo emerge do envolvimento do ator social em determinadas ações e interações, conforme o pressuposto nominalista de realidade. Atores sociais da organização em análise, que estiveram envolvidos mais ativamente em práxis centrais atribuíram o significado de posicionamento (produto-mercado) ao termo estratégia. Atores sociais da mesma organização, mas mais ativamente envolvidos em práxis periféricas atribuíram o significado de plano, atributos e indefinição ao conceito de estratégia. Ainda na base dessa representação gráfica consta que o resultado do estudo revelou também as práxis da estratégia como base material da constituição simbólica do rótulo estrategista, do qual derivam outras representações que podem ser enquadradas como: praticantes centrais, semiperiféricos e periféricos.

Os demais elementos gráficos da Figura 19 são dedicados à exemplificação dos fatores que emergiram como condicionantes da relação entre práxis e constituição simbólica. Nesses termos, a dotação social estratégica figura como fator de habilitação do praticante a atividades centrais da estratégia e também como elemento de composição da práxis no *continuum* central-periférico na arena organizacional. As caracterizações do espaço icnográfico estratégico e do espaço icnográfico organizacional condicionam a práxis tanto diretamente, quanto indiretamente por meio da dotação social estratégica. Em adição, o contexto da organização em exame destaca o discurso (mundo social) da nova bolha da Internet no espaço icnográfico organizacional como uma característica de maior influência sobre o *continuum* da práxis na arena organizacional e por consequência sobre a constituição simbólica de estratégias e praticantes.

Ademais, a linha da trajetória social do praticante em diversas arenas (família, amigos, instituições de ensino, organizações de experiência) marcada por idas e vindas, a mobilidade horizontal do ator social no *continuum* da práxis (*e.g.*, por meio de promoções em função da dotação social estratégica) e o discurso da dotação social são elementos para consideração da biografia do praticante e sua influência sobre a composição da práxis. Considerando esses elementos, o praticante absorve o discurso de dotação social de amigos, familiares, colegas de trabalho e de escola. O grau de absorção desse discurso contribui para desenvolvimento de ativos sociais e padrões de aplicação desses ativos que o habilitam a práxis centrais e que compõem suas práxis. Essa lógica reflete em grande medida a relação entre a biografia dos praticantes mais centrais ou mais periféricos da organização e o tipo de práxis, noção de estrategista e papéis derivados desse rótulo que são socialmente construídos por eles.

6 APRESENTAÇÃO DA TEORIA SUBSTANTIVA

Neste capítulo é apresentada a teoria substantiva desenvolvida para explicar como são socialmente construídos (constituídos simbolicamente e objetivados) estratégias e seus praticantes. A apresentação consiste não apenas na discussão das proposições testadas durante a codificação axial, mas também nas reflexões acerca dos resultados dos testes das proposições. Na sequência, outra seção do capítulo é dedicada à avaliação da teoria substantiva.

6.1 Síntese e Discussão da Teoria da Dotação Social Estratégica

A Teoria da Dotação Social Estratégica é uma explicação sobre como estratégias e seus praticantes são socialmente construídos. Em consonância com a epistemologia construtivista, sobretudo a de Berger e Luckmann (1998), essa teoria adota o pressuposto de que a realidade é socialmente construída, ou seja, constituída simbolicamente a partir das ações e interações dos atores sociais na estruturação do conhecimento da vida cotidiana. Entretanto, o compartilhamento desse pressuposto ocorre apenas no nível epistemológico e no nível ontológico.

Em termos teóricos, a Teoria da Dotação Social Estratégica é constituída por definições e proposições específicas ao problema da presente tese e incorpora além do debate sobre estrutura e ação, tópicos como trajetória social, arenas/mundos sociais e contempla a biografia dos praticantes e os discursos da bolha da Internet e da dotação social. Suas categorias são: (i) espaço icnográfico organizacional; (ii) espaço icnográfico estratégico; (iii) práxis centrais; (iv) práxis periféricas; (v) estrategista; (vi) estratégia; e, (vii) dotação social estratégica. Esses conceitos são relacionados nesta seção a partir das proposições empregadas durante a codificação axial. Para fim de melhor articulação as proposições provisórias da codificação axial foram reordenadas na apresentação final da teoria.

As primeiras proposições têm como ponto de partida a ideia de espaço icnográfico. Esse conceito representa o conjunto de *scripts* cognitivos que orientam a ação do ator social (*e.g.*, investir na contratação de profissionais reconhecidos ou fazer análise SWOT). Tais *scripts* são constituídos textual e discursivamente. Logo, materiais escritos, fala, símbolos, imagens e significados adquirem *status* de “práticas”. Assim, aquilo que é rotulado como prática consiste na reificação da práxis (ação localizada). Em adição, destaca-se que a constituição desses *scripts* não se restringe ao plano ideal, pois os modos de proceder são

orientados ou dirigidos a aspectos materiais da realidade. A associação entre elementos ideais e objetivos destaca a construção também material da realidade. A dependência dos *scripts* em relação a aspectos materiais é definida como conexão dispositivo-icnográfica.

Logo, elementos materiais que servem de referência a modos de proceder são rotulados elementos dispositivos e os próprios modos de proceder são designados elementos icnográficos. Essa distinção analítica entre elementos dispositivos e icnográficos permite delimitar mais claramente os elementos humanos e não humanos envolvidos na situação investigada.

Como foi destacado, considerando a ação estratégica, os *scripts* do espaço icnográfico foram agregados em duas dimensões: espaço icnográfico organizacional e espaço icnográfico estratégico. Essas dimensões também são separadas apenas analiticamente. Entretanto, tal separação é necessária na medida em que se considera que cada espaço icnográfico organizacional (*e.g.*, de uma população de organizações ou setor) sustenta *scripts* particulares, mas diferentes populações ou setores compartilham em maior intensidade dos *scripts* do mesmo espaço icnográfico estratégico. Isso significa que *scripts* estratégicos, como fazer análise da Cadeia de Valor, orientam, textual e discursivamente, as ações tanto de praticantes centrais da estratégia em organizações de tecnologia, quanto no varejo, siderurgia ou alimentos. É preciso reconhecer que esses modos de proceder se sustentam na medida em que os *scripts* do espaço icnográfico organizacional, mesmo de diferentes setores, legitimam os *scripts* do espaço icnográfico estratégico ou fazem de algumas formas organizacionais de agir *scripts* com *status* de estratégicos.

Em linhas gerais, a discussão sobre os *scripts* dos atores sociais revela o ponto de partida hermenêutico da Teoria da Dotação Social Estratégica. Esse ponto de partida deve ser considerado, então inicialmente em relação à práxis, mais especificamente em relação ao *continuum* da práxis. Como foi demonstrado, as atividades organizacionais variam entre o extremo da práxis central e o extremo da práxis periférica da estratégia. Essas práxis, tanto centrais quanto periféricas, são compreendidas como a materialização dos *scripts*. Logo, vale destacar que um mesmo *script* (*e.g.*, investir na contratação de profissionais reconhecidos ou fazer análise SWOT) tem por função servir de referencial para a realização das práxis idiossincraticamente localizadas no tempo e no espaço.

Destas considerações são apresentadas as duas primeiras proposições da Teoria da Dotação Social Estratégica. Essas proposições versam sobre a relação entre *scripts* do espaço icnográfico e a práxis.

Proposição 1: a caracterização mais complexa de contexto ambiental no espaço icnográfico organizacional do praticante conduz ao envolvimento mais ativo e contínuo em práxis centrais do que em práxis periféricas e esse envolvimento reforça a caracterização desse espaço icnográfico.

Proposição 2: a caracterização mais formalmente referenciada do espaço icnográfico estratégico do praticante conduz ao envolvimento mais ativo e contínuo em práxis centrais do que em práxis periféricas e esse envolvimento reforça a caracterização desse espaço icnográfico.

A proposição 1 tem a caracterização mais complexa de contexto ambiental no espaço icnográfico organizacional como um conjunto de propriedades *proxy*. Não foram considerados os *scripts* diretamente, mas a presença de elementos que refletem os tipos de *scripts* dos pesquisados para avaliar a relação com a práxis. Os resultados das análises mostraram que a presença de *scripts* desse tipo conduz o praticante ao envolvimento realmente mais ativo em práxis centrais e na medida em que esses praticantes experimentam esse exercício, eles acabam por reforçar esses mesmos *scripts*. A mesma lógica pode ser considerada na proposição 2. Elementos que refletem *scripts* mais referenciados teoricamente (*e.g.*, aplicação de ferramentas da estratégia) no espaço icnográfico estratégico conduzem também o praticante a envolver-se mais ativamente em práxis centrais. Esse envolvimento designado como mais ativo significa que o ator passa gradativamente a desempenhar um papel mais importante na práxis, tanto na abertura e fechamento quanto durante esses tipos de ações.

Além de o espaço icnográfico se relacionar diretamente com a práxis, ele também está associado mais especificamente ao padrão de aplicação de ativos sociais estratégicos. Esse padrão foi designado dotação social estratégica e se desdobra nas seguintes aplicações: (i) cognitiva; (ii) vernacular; (iii) corporal; (iv) artefactual; (v) relacional; (vi) econômica; e (vii) volitiva. Esse processo espelha as habilidades sociais do praticante durante a práxis. Tais habilidades são “traduções” dos *scripts* tanto do espaço icnográfico estratégico, quanto do espaço icnográfico organizacional. As caracterizações desses espaços icnográficos são reconstruídas pela continuidade desses padrões presentes em várias práxis, como será exposto nas próximas duas proposições.

Proposição 3: o maior grau de dotação social estratégica (padrão de aplicação de ativos sociais estratégicos) reconstrói a caracterização mais formalmente referenciada do espaço icnográfico estratégico do praticante, que por sua vez condiciona o grau de dotação social estratégica em interações posteriores.

Proposição 4: o maior grau de dotação social estratégica (padrão de aplicação de ativos sociais estratégicos) reconstrói a caracterização mais complexa de contexto ambiental no espaço icnográfico organizacional, que por sua vez condiciona o grau de dotação social estratégica em interações posteriores.

Como foi indicado na apresentação das proposições anteriores, a dotação social estratégica (cognitiva, vernacular, corporal, artefactual, relacional, econômica e volitiva) espelha as habilidades sociais do praticante durante a práxis. Isso ocorre porque tais habilidades compõem as diferentes práxis, mais substancialmente as práxis centrais da estratégia. Em adição, a composição dessas práxis, com maior ou menor padrão de aplicação de ativos sociais estratégicos, tem potencial para habilitar o praticante em um envolvimento mais ativo em futuras práxis centrais da estratégia.

Proposição 5: o maior grau de dotação social estratégica (padrão de aplicação de ativos sociais estratégicos) habilita em maior grau o envolvimento do praticante em práxis centrais e compõe essas atividades, e esse envolvimento possibilita um maior grau de dotação social estratégica em interações posteriores.

Os *scripts* mais teoricamente referenciados do espaço icnográfico estratégico apresentam relação também com as noções de estratégia e de estrategista. A categoria estratégia aparece tanto como alocação de determinada oferta em determinado mercado (posicionamento), quanto como plano, atributo organizacional e indefinição. A primeira concepção espelha o conceito mais sedimentado no espaço icnográfico estratégico, enquanto a segunda concepção reflete o senso comum. Considerando o espaço icnográfico estratégico e os dois significados mais amplos para o termo, foram elaboradas as proposições 6a e 6b, que sustentam o grau de formalização dessa dimensão do espaço icnográfico como antecedente e

resultado da apresentação de uma noção também mais teoricamente referenciada (estratégia como posicionamento) ou de uma noção de senso comum (*e.g.*, estratégia como plano):

Proposição 6a: a caracterização mais formalmente referenciada do espaço icnográfico estratégico do praticante reconstrói a noção mais sedimentada de estratégia como posicionamento.

Proposição 6b: a caracterização menos formalmente referenciada do espaço icnográfico estratégico do praticante reconstrói a concepção de senso comum de estratégia como plano, como atributos organizacionais ou como indefinição.

Considerando as ideias de estratégia como posicionamento em oposição ao conceito de senso comum (plano, atributos, indefinição) é preciso destacar que há clara dependência dessas concepções em relação à ação/interação dos atores sociais. De acordo com o pressuposto construtivista, que guia a presente pesquisa, uma concepção, como a de estratégia, é socialmente construída, ou seja, recebe significação a partir das ações. Refletindo esse raciocínio, as proposições 7 e 8 sustentam que a noção de estratégia como posicionamento, mais sedimentada no espaço icnográfico estratégico, é reconstruída por meio do envolvimento mais ativo do praticante em práxis centrais da estratégia. Por outro lado, a concepção de senso comum da estratégia (*e.g.*, plano) é reconstruída pelo envolvimento mais ativo e contínuo do praticante em práxis periféricas. À luz de uma lógica recursiva, ressalta-se que o envolvimento futuro em práxis centrais ou periféricas ocorre em função da noção de estratégia sustentada pelo praticante.

Proposição 7: a noção de estratégia como posicionamento é reconstruída por meio do envolvimento mais ativo e contínuo do praticante em práxis centrais e esse envolvimento é reforçado em interações posteriores em função da noção de posicionamento.

Proposição 8: a concepção de senso comum de estratégia como plano, como atributos organizacionais ou como indefinição é reconstruída por meio do envolvimento mais ativo e contínuo do praticante em práxis periféricas e esse

envolvimento, por sua vez reforça a noção de plano, atributos organizacionais ou indefinição.

Em relação à noção de estrategista é preciso destacar que a atribuição de alguns significados específicos ao termo depende do grau de formalização na referência dos *scripts* no espaço icnográfico estratégico do praticante. A ideia de estrategista como alguém dotado de alta capacidade gerencial (responsabilidade por resultados, capacidade de análise, visão, capacidade de idealização, capacidade de mobilização), com formação específica (formação em gestão, histórico de realizações) e com alta diferenciação (em termos de potencial de aprendizagem e de visão e distanciamento das operações) é mais acentuada para os praticantes que compartilham mais fortemente *scripts* assentados nas propriedades formais do espaço icnográfico estratégico. Essa relação é exposta na proposição 9.

Proposição 9: a caracterização mais formalmente referenciada do espaço icnográfico estratégico do praticante acentua na noção construída de estrategista as características de alta capacidade gerencial, diferenciação e formação específica, as quais reforçam a caracterização desse espaço icnográfico.

Como a atribuição de significados ao rótulo estrategista não depende apenas das propriedades do espaço icnográfico estratégico, mas sobretudo das ações/interações sociais é preciso considerar que a noção de estrategista tem as suas características (alta capacidade gerencial, diferenciação e formação específica) acentuadas em função do envolvimento mais ativo e contínuo do ator social em práxis centrais. Por extensão lógica, o envolvimento mais ativo em práxis periféricas restringe a presença e intensidade dessas características na constituição simbólica do estrategista. O desempenho de práxis centrais, como discussão sobre inovações de produto, reestruturação, reformulação de processos e desenvolvimento de planos faz com que o praticante da estratégia se identifique com a posição de estrategista. E essas formas de ação fazem com que a ideia de estrategista passe a significar alta capacidade gerencial e que poucos dos outros atores organizacionais têm as características necessárias para essa função. Essa relação está formalmente exposta na proposição 10.

Proposição 10: a noção de estrategista, fundamentada mais complexa e acentuadamente nas características de alta capacidade gerencial,

diferenciação e formação específica, é reconstruída por meio do envolvimento mais ativo e contínuo do praticante em práxis centrais do que em práxis periféricas e essa noção reforça esse tipo de envolvimento em interações futuras.

Essas características (alta capacidade gerencial, diferenciação e formação específica), acentuadas em função do envolvimento mais ativo e contínuo do ator social em práxis centrais, fazem com que a dotação social estratégica, que compõe esse tipo de práxis, também opere na reconstrução dessa noção de estrategista. Nesses termos, a dotação social estratégica (cognitiva, vernacular, corporal, artefactual, relacional, econômica e volitiva), que reflete as habilidades sociais do praticante, também contribui de modo mais contínuo (porque está presente em diferentes práxis) para reconstrução da ideia de estrategista como alguém com alta capacidade gerencial, diferenciado dos demais membros organizacionais e com formação específica. Em interações posteriores essa noção de estrategista irá condicionar o grau de dotação social estratégica (*e.g.*, vernacular, cognitiva), conforme a próxima proposição.

Proposição 11: o maior grau de dotação social estratégica (padrão de aplicação de ativos sociais estratégicos) reconstrói na noção de estrategista as características de alta capacidade gerencial, diferenciação e formação específica, que por sua vez condicionam o grau de dotação social estratégica em interações posteriores.

Por fim, destaca-se que as noções socialmente construídas de estratégia (como posicionamento) e de estrategista são relacionadas recursivamente, ou seja, a atribuição de significados a um termo contribui para a reprodução da constituição simbólica do outro. Isso ocorre porque esses termos são elementos fundamentais na reconstrução das propriedades textuais e discursivas e também dispositivas do espaço icnográfico estratégico. Assim, as propriedades modelo de negócio, posicionamento ou combinação de produto e mercado da organização, aparecem simultaneamente conectadas com as propriedades de estrategista (alta capacidade gerencial, formação específica e alta diferenciação). Tal assertiva resultou na última proposição da teoria substantiva.

Proposição 12: a noção de estrategista, fundamentada mais complexa e acentuadamente nas características de alta capacidade gerencial,

diferenciação e formação específica e a noção de estratégia como posicionamento se relacionam recursivamente.

As proposições apresentadas anteriormente foram extraídas e se aplicam ao exame da construção social de estratégias e seus praticantes em uma área substantiva. Essa área empírica de investigação é representada por *start-ups*, fundadas por pessoas jovens, com estrutura organizacional menos complexa e mais orgânica, com tecnologias que implicam conhecimento intensivo e que estão estabelecidas em um setor emergente da Internet, portanto caracterizado fortemente por incertezas ambientais. Logo, a Teoria da Dotação Social Estratégica é proposta como uma explicação para o processo de atribuição de significados e de objetivação de estratégias e papéis de seus autores práticos sob essas circunstâncias.

Nesse contexto, a Teoria da Dotação Social Estratégica esclarece que a estratégia é constituída simbolicamente e objetivada como: (i) posicionamento; e (ii) plano, atributos e indefinição (algo vago). A noção de estrategista é constituída pela presença/ausência dos significados agregados teoricamente em três grupos: Grupo 1 (capacidade gerencial): responsabilidade por resultados, capacidade de análise, visão, capacidade de idealização, capacidade de mobilização; Grupo 2 (formação específica): formação em gestão, histórico de realizações; e Grupo 3 (diferenciação): em termos de potencial de aprendizagem e de visão e distanciamento das operações. No plano material, as ações e interações que servem de base para constituição de significados e objetivação no tempo e no espaço foram designadas práxis centrais e práxis periféricas da estratégia, que estão nos extremos de um *continuum*.

Como foi apontado, o estabelecimento desse *continuum* faz com que todas as práxis organizacionais sejam consideradas estratégicas, ainda que reservem diferenças de impacto sobre atores sociais e sistemas organizacionais. Tal argumento pode parecer equivocado quando é observado à luz dos trabalhos de pesquisadores que despendem grandes esforços para diferenciar as práxis estratégicas das não estratégicas. Vale considerar a possibilidade de que tais esforços talvez não tenham chegado a resultados suficientemente esclarecedores em função de essa separação ser simplesmente artificial e particularizada em um ou outro critério que pareça validar tal discriminação entre o que é e o que não é estratégico quando se observa a ação no domínio organizacional.

Whittington e Melin (2003) reforçam esse argumento quando criticam, por exemplo, a relação entre estrutura e estratégia, da forma causal como é apresentada por Alfred Chandler, e afirmam que não necessariamente a organização segue a estratégia, mas que a organização é a estratégia. “Ou, como Sir John Browne, da *British Petroleum* coloca: Nossa estratégia é

nossa organização. [...] Estratégia e organização formam uma dualidade integrada” (WHITTINGTON; MELIN, 2003, p. 37).

Portanto, o *continuum* formado por práxis centrais e periféricas da estratégica deve ser compreendido apenas como um entre vários esforços (*e.g.*, WEICK, 1979) para expandir a noção de organização como mero resultado de um processo ou produto estático. A diferenciação entre as atividades mais centrais e mais periféricas da estratégia reside principalmente na ideia de que práxis centrais são aquelas menos rotineiras em função do objetivo atrelado a ela de controlar, transformar, definir, redesenhar e inventar as práxis periféricas.

Por sua vez, a ideia de estrategista é sustentada pela noção mais formal de estratégia como posicionamento e também por outros elementos do espaço icnográfico estratégico. Essa noção de estrategista é compartilhada em maior ou menor grau tanto entre atores sociais envolvidos mais ativamente em práxis centrais, quanto entre atores envolvidos em práxis periféricas. Assim, a mesma constituição simbólica, ainda que com algumas variações nos seus significados para atores sociais envolvidos em práxis centrais e periféricas, sustenta a reconstrução do mesmo papel de estrategista.

Esse papel, constituído mesmo com variações, tem as mesmas propriedades e permite que os atores organizacionais, pouco ou muito distantes das práxis centrais, reconstruam, por meio de suas ações/interações, outros papéis ocupados por eles, mas que ainda se justifiquem importantes pela sua influência na estratégia (*e.g.*, como plano). Tais papéis são tipicamente rotulados: analista, operador, assistente, auxiliar, supervisor, coordenador, gerente e diretor. Teoricamente todos esses papéis podem ser agregados em outras três categorias ao longo do *continuum*, práxis centrais e periféricas: (i) praticantes centrais; (ii) praticantes semiperiféricos; e (iii) praticantes periféricos da estratégia.

O processo de reificação (objetivação), que complementa, junto com a significação, a construção social da estratégia, ocorre pela realização da práxis e sua exteriorização sob o rótulo de “prática” que então é tida como algo independente do ator social. Do mesmo modo, o processo de reificação (objetivação) dos praticantes da estratégia se dá a partir da exteriorização dos diversos papéis (*e.g.*, analista, supervisor, diretor) que são ocupados por eles, mas tidos também como independentes do seu particular desempenho nesses papéis (BERGER; LUCKMANN, 1998).

Em adição, é preciso destacar que tal processo de construção social de estratégias e de seus praticantes, no emergente setor de guias locais de compra da Internet, ocorre em arenas organizacionais. Arenas organizacionais foram definidas no presente trabalho como uma

delimitação para um conjunto de situações de transformação, coocorrência, entrelaçamento, reforço mútuo, compartilhamento e disputa de *scripts* para realização, por meio da práxis, de determinado arranjo produtivo.

Nesse sentido, é preciso destacar a influência do discurso da bolha da Internet sobre a arena organizacional do guia local de compras em exame. Enquanto significado compartilhado e regra para realização de determinadas atividades (MEYER; ROWAN, 1977), o discurso da bolha da Internet pode ser considerado ambíguo. O mesmo discurso prega por um lado uma postura de expectador e por outro uma maior agressividade para garantir a sobrevivência das organizações no setor emergente dos guias locais de compra da Internet.

Esse discurso é responsável em grande medida pela disputa de *scripts* e diferentes tomadas de posições em torno de algumas questões, como revelaram os mapas posicionais. Na organização pesquisada existem diferentes posições em relação à importância e urgência de expansão geográfica da empresa (Figura 16) e também acerca da necessidade de mudança do posicionamento estratégico da empresa e da diferenciação em relação aos clubes de compras (Figura 17).

Principalmente em relação à urgência de expansão geográfica da empresa, contatou-se a presença de uma tensão que é amplificada pela presença do discurso da bolha da Internet entre os praticantes mais centrais e mais periféricos. Essa tensão ocorre em função da expectativa dos praticantes periféricos de que a organização se mostre realmente como uma base segura para desenvolvimento e crescimento profissional professado nas diferentes arenas sociais. É importante reconhecer que essa tensão, ocasionada pelo discurso da nova bolha da Internet, tem esse resultado em função da influência também do discurso da dotação social sustentado pelas diferentes arenas.

A Figura 20, que representa o mapa do projeto como um todo, indica que o discurso da dotação social sustenta a formação do padrão de habilidades sociais estratégicas (dotação social estratégica). Esse discurso ocorre por meio da fala e de textos sobre a necessidade de preparação para o mercado de trabalho e é compartilhado pelas arenas sociais: família, organizações de trabalho, instituições de ensino, amigos e organizações de experiência. Logo, tal discurso parece sustentar a formação da dotação social estratégica e por consequência compõe a práxis. E na medida em que se relaciona com práxis centrais esse discurso reconstrói os diferentes espaços icnográficos organizacionais e também o espaço icnográfico estratégico.

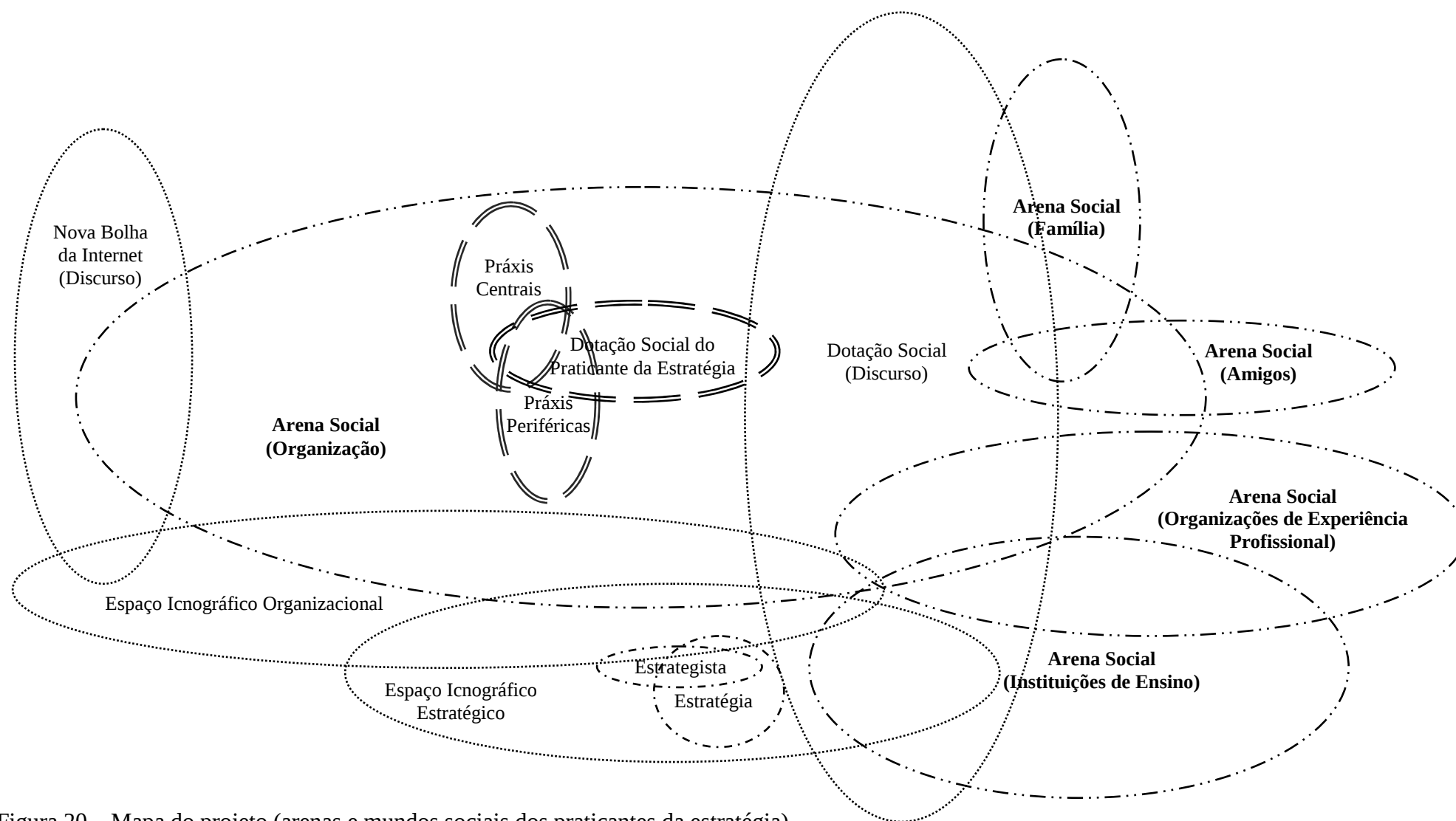


Figura 20 – Mapa do projeto (arenas e mundos sociais dos praticantes da estratégia).

Fonte: elaborado pelo autor.

Nesses termos, a Teoria da Dotação Social Estratégica apoia-se centralmente em dois pilares para explicação da construção de estratégias e praticantes por meio da práxis: habilidades sociais e discurso. Esses pilares mantêm uma lógica de interdependência. Graças à continuidade do discurso da dotação social as habilidades sociais estratégicas são crescentemente valorizadas e renovam seu *status* nas próprias arenas que compartilham tal discurso. Por sua vez, as habilidades sociais estratégicas, presentes no processo da dotação social e na práxis central, revigoram o discurso da dotação social nas diferentes arenas. Assim, o desenvolvimento e a preparação dos atores sociais para desempenho de funções no trabalho (gerenciais ou diversas) não são compreendidas como escolhas, mas julgadas indispensáveis para alcance do que é considerado sucesso profissional.

Contudo, é preciso destacar que as habilidades sociais estratégicas e outras dotações específicas à ocupação das mais variadas funções não operam isoladamente como referência para reconstrução do discurso da dotação social. Esse discurso encontra um solo fértil na racionalidade instrumental (WEBER, 2000), que marca os valores da sociedade contemporânea. Weber (2002) foi um dos principais teóricos a destacar que essa racionalidade invadiu todas as esferas da vida social (*e.g.*, relações afetivas, famílias, grupos de amigos, organizações e o trabalho). Tal racionalidade culminou no que foi designado gaiola de ferro (*iron cage*). De acordo com Weber (2002), a gaiola ou prisão de ferro é resultado da fuga do próprio espírito do capitalismo ascense e por consequência da primazia do cálculo racional, da valorização da eficiência e do controle – características que são reproduzidas socialmente de maneira quase inquestionável (*taken for granted*).

A consequência mais visível desse processo de secularização talvez repouse na racionalização das atividades organizacionais e por consequência no próprio trabalho, como identificada e bem representada por Weber (2000), na noção de tipo ideal burocrático. Seguido esse raciocínio, Hardy e Clegg (2001, p. 261) afirmam sobre a evolução do trabalho.

As tarefas são fragmentadas, as habilidades são diversas, e o conhecimento é diferentemente codificado, mantido e avaliado. Tipicamente, de acordo com teóricos da evolução do trabalho (como Braverman, 1974), o conhecimento é dividido entre aquele que é mais valorizado, que geralmente é mais esotérico, abstrato e mais relacionado ao trabalho mental, e aquele que é menos valorizado, mais mundano e relacionado ao trabalho manual. Implícita nessas distinções está a noção da organização contemporânea. Algumas atividades têm caráter de supervisão, enquanto outras existem para executar ordens derivadas de superiores. Consequentemente, o poder está estruturado dentro de um *design* organizacional.

As colocações de Hardy e Clegg (2001) são interessantes na medida em que refletem o modo com que diferentes tarefas são suportadas por aspectos estruturais das organizações e assim contribuem para a distinção entre práticas centrais (trabalho mais valorizado e abstrato) e periféricas (trabalho mais mundano e tipicamente manual). Entretanto, diferentemente do que afirmam esses mesmos autores o poder não está estruturado em primeira instância no *design* organizacional, mas sim no discurso de dotação social que legitima a estratificação dos praticantes da estratégia nas organizações complexas via crença na mobilidade entre práticas periféricas e centrais da estratégia organizacional.

Em relação ao trabalho nas organizações modernas, esse discurso reproduz a valorização da dotação social estratégica e reconstrói as expectativas dos atores nas diversas arenas sociais. Essas expectativas de possibilidade de migração de uma posição à outra nos estratos organizacionais acomoda conflitos em potencial, dá esperanças e combate a incerteza ao ressaltar que o alcance de posições para desempenho de práticas centrais depende muito mais dos esforços de desenvolvimento das habilidades sociais do que do acaso, da compra ou da herança dessas habilidades. Como ressaltado por Reed (2006, p. 66-67), esse modelo ou lógica da organização acaba por promover.

... o princípio de organização social em que a função técnica racionalmente atribuída a cada indivíduo, grupo ou classe define sua localização socioeconômica, seu grau de autoridade e tipo de comportamento. De acordo com Saint-Simon, tal lógica fornece uma poderosa defesa contra o conflito social e a incerteza política, à medida que estabelece uma nova estrutura de poder baseada em capacidade técnica e na sua contribuição para o funcionamento adequado da sociedade, e não derivada de fatores aleatórios ou de mercado, ou mesmo de privilégios de berço. [...] Tal modelo fornece, assim, uma caracterização universal da “realidade” de uma organização formal, independentemente de tempo, lugar e situação. Uma visão de organizações como unidades sociais independentes e autônomas, acima de qualquer avaliação moral ou debate político.

Portanto, a racionalidade instrumental e a lógica organizacional dela derivada assumem os contornos de um discurso que reflete uma forma de poder. Mas é uma forma de poder que não é destacada aqui sob a perspectiva marxista da alienação do trabalhador, pelo contrário, pela óptica discursiva. Nesses termos, enquanto esse discurso promove a necessidade de preparação para alcance de maior *status* nos estratos organizacionais, ele também aumenta a expectativa de mobilidade das práticas periféricas a práticas centrais. Assim, o discurso da dotação social fornece as bases da esperança na mobilidade organizacional,

caracteriza a sociedade organizacional como democrática e evita potenciais conflitos de classe.

6.2 Avaliação da Teoria Substantiva

Apesar do maior tempo do pesquisador em campo e da descrição mais detalhada da aplicação do método satisfazer à exigência do critério de dependência (consistência da pesquisa ao longo do tempo) (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2003), a própria teoria substantiva, produto da aplicação do método, também precisa ser avaliada. Seguindo as recomendações de Bandeira-de-Mello e Cunha (2006), a Teoria da Dotação Social Estratégica foi avaliada à luz dos seguintes critérios: densidade, integração, flexibilidade, relevância, grau de coerência, funcionalidade e comparação com a literatura.

A densidade da teoria é atestada quando existem poucas categorias e maior número de códigos. Esse critério foi atendido na medida em que se verificou que a teoria foi formada por apenas sete categorias, o que indica parcimônia, e elas foram compostas por pelo menos quinze códigos cada uma. A categoria mais densa apresentou cinquenta e quatro códigos. A integração foi verificada pelas relações das demais categorias com a categoria central. A categoria central (dotação social estratégica) foi diretamente associada a apenas três das seis categorias possíveis, mas moderou as relações entre as demais categorias da pesquisa ao ser um elemento de composição da práxis. A flexibilidade da teoria foi evidenciada pela sua possibilidade de expansão. Ao considerar a teoria apresentada concluiu-se que tanto outras relações podem ser exploradas, quanto novas categorias podem ser adicionadas às relações expostas.

As exigências de relevância (teoria que resulta de fato da emersão dos dados) e de grau de coerência (inteligibilidade da teoria a terceiros) foram satisfeitas por meio da apresentação da teoria aos participantes do estudo e a outros pesquisadores não envolvidos diretamente na investigação. A apresentação da teoria aos pesquisados revelou que as categorias e as relações entre elas são realmente inteligíveis. Um dos participantes da pesquisa (sócio) afirmou sobre as práxis, por exemplo: “É. Todos esses itens são coisas que eu tenho consciência assim sabe? Nenhum deles eu leio e falo assim: de onde esse troço aqui? Não aconteceu. Não me surpreendi com nenhum dos itens, até me senti muito familiarizado com a lista inteira”. Já a funcionalidade da teoria foi atestada pela presença de incidentes que comprovaram a variação em direção a ambos os polos de todas as propriedades das sete categorias.

Na comparação com a literatura a teoria substantiva foi examinada à luz da *Strategy as Practice*. Esse exercício de confronto dos conceitos e relações da teoria substantiva com

essa vertente de pesquisa permitiu apontar mais precisamente pontos em comum e avanços por parte da nova proposta em relação à *Strategy as Practice*.

O primeiro ponto em comum é a ligação entre “práticas”, práxis e praticantes (WHITTINGTON, 2006). Whittington (2006) relaciona esses elementos respectivamente como instituições e ações localizadas nas organizações, tendo o praticante como mediador. A Teoria da Dotação Social Estratégica também suporta essa relação: entretanto ao invés de apresentar amplamente a noção de práticas, essa teoria propõe a consideração de *scripts* em duas dimensões: espaço icnográfico organizacional e espaço icnográfico estratégico. Essa divisão analítica ocorre em função de existirem *scripts* particulares aos setores ou populações de organizações, mas as organizações compartilham dos mesmos *scripts* do campo da estratégia. O desenvolvimento da ideia de campo da estratégia tem sido destacado como uma questão em aberto (WHITTINGTON, 2010). Em comparação com a relação proposta por Whittington (2006), entre práticas, práxis e praticantes, a Teoria da Dotação Social Estratégica vai além à medida que considera o discurso historicamente construído da dotação social. Esse discurso aparece como elemento necessário à continuidade da relação entre os três P’s de Whittington (2006).

Em adição, a Teoria da Dotação Social Estratégica considera a morfologia da práxis ao revelar os padrões de aplicação de ativos sociais estratégicos (*e.g.*, dotação social estratégica vernacular) como composição de diferentes práxis. Assim, ela também considera a biografia dos atores sociais no desempenho da práxis a partir desse conceito e oferece meios para análise da diferenciação da mesma “prática” realizada por praticantes distintos. Diferentemente das relações teóricas apresentadas por Jarzabkowski (2005), Whittington (2006), Laine e Vaara (2007), Denis, Langley e Rouleau (2007), Ambrosini, Bowman e Burton-Taylor (2007), para citar apenas alguns, a Teoria da Dotação Social Estratégica considera mais explicitamente a influência das habilidades sociais do praticante da estratégia sobre a práxis e consequentemente sobre as “práticas” no espaço icnográfico estratégico.

Merece destaque também a noção de práxis periféricas, as quais compõem a serialidade periférica. Como foi apontado na análise da *Strategy as Practice* como movimento social, as investigações deste programa de pesquisa, frequentemente relegam o papel de processos, estruturas, linguagem e artefatos específicos da organização, que envolvem mais diretamente os praticantes periféricos da estratégia. Por outro lado, a Teoria da Dotação Social Estratégica amplia a discussão sobre as formas de práxis periféricas e como se dá a constituição do que foi denominado serialidade. Para tanto, a organização é concebida como um espaço de conformação, disputa, conflito e articulações de *scripts* extraídos do espaço

icnográfico estratégico e do espaço icnográfico organizacional. Assim, são consideradas tanto práxis centrais, quanto práxis periféricas ao invés de restringir-se desnecessariamente a práticas formais (*e.g.*, planejamento estratégico), como fizeram Jarzabkowski (2008), Hendry, Spee e Jarzabkowski (2009), Jarzabkowski e Balogun (2009), Jarzabkowski e Spee (2009) e Kiel e Nicholson (2010).

Outra diferenciação conceitual reside nas noções de *strategizing* e *organizing* (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; AARON; GRAETZ, 2006; WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON; MELIN, 2003) quando comparadas com os termos práxis centrais e práxis periféricas da estratégia. Ainda que esses autores da *Strategy as Practice* sugiram esses termos apenas como separação analítica, não há uma clara justificativa para continuidade do seu emprego. Na Teoria da Dotação Social Estratégica, todas as atividades são estratégicas, pois os praticantes centrais, semiperiféricos e periféricos as constroem assim. Essas atividades apresentam apenas importância relativa de acordo com a concepção de estratégia do praticante, como plano ou posicionamento.

A separação entre conteúdo e processo também tem sido criticada na *Strategy as Practice*, mas como foi afirmado, a maior parte dos pesquisadores tem optado por investigar as práticas formais do processo estratégico. A observação da conexão entre práxis periféricas e centrais parece mais promissora em termos de uma explicação que considere tanto processo quanto conteúdo e que fuja à discussão sobre quais práticas são estratégicas e quais não são. De acordo com a Teoria da Dotação Social Estratégica, mais importante do que separar as práticas estratégicas das não estratégicas é debruçar-se sobre a relação entre as práxis de diferentes atores sociais.

Outra diferenciação da teoria substantiva apresentada aqui reside na explicação da noção de estrategista e de estratégia. Essas ideias aparecem nessa teoria como resultados da atribuição de significados, a partir do envolvimento do praticante em práxis centrais e em práxis periféricas. Logo, a Teoria da Dotação Social Estratégica assume a possibilidade de construção social de múltiplas definições de estratégia (*e.g.*, plano ou posicionamento) e de praticante da estratégia. Como foi destacado, a ideia de estrategista é compartilhada entre vários atores, mas essa noção reflete a constituição de diversos outros papéis que podem ser resumidos nas categorias: praticantes centrais, praticantes semiperiféricos e praticantes periféricos da estratégia.

Além de pontos em comum e das diferenciações constatadas na revisão da literatura da *Strategy as Practice*, também foram identificados elementos que podem ser mais bem explorados se conectados à Teoria da Dotação Social Estratégica.

O estudo de Maitlis e Lawrence (2003), por exemplo, no qual os autores concluíram que a ineficácia das atividades estratégicas deriva de elementos discursivos e políticos, pode ser ampliado ao considerar a dotação social dos praticantes envolvidos nos episódios de desenvolvimento da estratégia artística da orquestra sinfônica. Grande parte dos trabalhos da *Strategy as Practice* (e.g., SALVATO, 2003; JARZABKOWSKI, 2003; REGNÉR, 2003; LAINE; VAARA, 2007; JARZABKOWSKI, 2008; MANTERE; VAARA, 2008) examina a relação entre práticas e outros fatores, mas desconsidera a influência ou mediação da dotação social estratégica dos praticantes em tal relação. Esses estudos comumente sustentam implicitamente o pressuposto de que os praticantes não apresentam diferenças em termos de habilidades sociais para desempenho da práxis estratégica. Do mesmo modo, as formas de participação dos praticantes periféricos nas práxis periféricas, conforme foram analisadas por Mantere e Vaara (2008), também poderiam ser mais bem definidas ao observar como atores sociais de cúpula percebem a dotação social estratégica de outros praticantes para incluí-los nas práxis centrais.

Os conceitos de práticas recursivas e adaptativas, expostas por Jarzabkowski (2004), também podem ser aprimorados e mais bem explorados a partir da consideração da dotação social dos praticantes da estratégia. De acordo com essa autora, essas práticas são influenciadas em três níveis: macrocontexto (instituições), microcontexto (organização) e cognição (ator social). O exame da dotação social do praticante da estratégia nas dimensões não só cognitiva, mas também vernacular, corporal, artefactual, relacional, econômica e volitiva, pode aumentar o poder de explicação sobre a transformação das práticas e das características que reforçam sua reprodução.

A eficácia e os consequentes da estrategização procedimental, interativa e integrativa, como propostos por Jarzabkowski (2005, 2008), também dependem de elementos como o espaço icnográfico estratégico e a ideia de dotação social estratégica. Pois diferentes padrões de aplicação de ativos sociais estratégicos têm potencial para influenciar significativamente a forma de reprodução das regras institucionalizadas no campo da estratégia (WHITTINGTON, 2006, 2010) e das formas de interação face a face.

Por fim, vale apontar que os conceitos de dotação social estratégica, espaço icnográfico e a dualidade práxis centrais e periféricas oferecem novos parâmetros para responder às questões colocadas por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 7): “O que é estratégia? Quem é estrategista? O que faz um estrategista? O que uma análise de estrategistas e de suas tarefas explica?”.

7 CONCLUSÕES

A ênfase inicial no que foi chamado de microprocessos da estratégia deu vazão a uma série de trabalhos que buscaram esclarecer como se dá a estratégia na prática. Esses trabalhos inauguraram uma demanda por teorizações acerca do papel, da constituição e da relação entre atores sociais, atividades, conhecimentos, atitudes, crenças, valores, contexto, artefatos e propriedades organizacionais sob uma perspectiva praxeológica. Sob a designação *Strategy as Practice* emergiu um movimento social dedicado a apresentar uma agenda de pesquisa diferenciada das teorias macro-orientadas e de outras sobre o processo estratégico, sobretudo, focada na recuperação da prática, voltada à observação do trabalho efetivo da estratégia e à expansão dos tipos de atores sociais que deveriam ser considerados praticantes das atividades estratégicas.

Esse movimento social apresentou não só uma agenda diferenciada de pesquisa, mas também alcançou uma notória mobilização por meio das articulações de diversos pesquisadores já reconhecidos do campo da estratégia, bem como fez outros autores de menos destaque novas referências nessa emergente vertente de investigação. Essas articulações renderam consistência e continuidade aos trabalhos nessa linha, que, por consequência, viabilizaram o destaque tanto dos novos achados, quanto dos resultados ainda não alcançados. Assim, tanto as realizações, quanto as promessas, que ainda não foram alcançadas, da agenda de pesquisa desse movimento social, contribuíram conjuntamente para construção da legitimidade da *Strategy as Practice*.

Entre os resultados ainda não alcançados pelos pesquisadores desse movimento social, destaca-se a construção dos praticantes da estratégia que tem sido um tópico pouco desenvolvido em estudos empíricos. Apesar de a agenda de pesquisa da *Strategy as Practice* ressaltar a necessidade em delimitar como e a partir de que habilidades e conhecimentos são constituídos os praticantes da estratégia sabe-se pouco ainda sobre esse processo.

Nesse sentido, foi proposta uma investigação acerca do processo de construção dos praticantes da estratégia e da própria estratégia. Em adição, como foi apresentado, buscou-se apurar essa teorização ao considerar a atribuição de significados e a reificação das noções de estratégia e seus praticantes em um contexto marcado pela intensidade da influência de símbolos e mitos racionalizados, por meio da elaboração do seguinte problema de pesquisa:

- Como estratégias e seus praticantes são socialmente constituídos no emergente setor da Internet de guias locais de compra?

No que concerne às limitações do estudo, é preciso destacar a impossibilidade de realizar a observação durante maior período. Assim, talvez alguns fatos que pudessem mudar o rumo da investigação não tenham sido considerados. A segunda restrição ao possível aprimoramento do trabalho surgiu da impossibilidade de aplicar a teoria substantiva em outras organizações de mesma natureza para considerar ainda talvez maior consistência para a variação dimensional nas propriedades das categorias. Essa dificuldade derivou da localização das empresas desse setor, que estão situadas, sobretudo em São Paulo.

Em relação ao que deve ser concluído dos achados empíricos do trabalho, é preciso salientar que a Teoria da Dotação Social Estratégica é resultado das articulações entre sete categorias, as quais têm sua conexão garantida principalmente em função do discurso da dotação social: (i) espaço icnográfico estratégico; (ii) espaço icnográfico organizacional; (iii) práxis periféricas da estratégia; (iv) práxis centrais da estratégia; (v) estratégia; (vi) estrategista; e, (vii) dotação social estratégica. Essas categorias compõem um novo e mais ativo vocabulário para exame da estratégia organizacional, como foi demandado por vários autores da Teoria Social Contemporânea, e que vai além do atual conjunto de conceitos da sociologia da regulação. Tais categorias permitem destacar tanto os substantivos quanto os verbos envolvidos na estratégia.

O espaço icnográfico organizacional e o espaço icnográfico estratégico preenchem uma lacuna na medida em que não recorrem à complexidade do conceito de estrutura e evitam a demasiada generalização e superficialidade do termo recurso, como ocorre na Teoria da Estruturação. Espaços icnográficos, constituídos por elementos textuais/discursivos e materiais, possibilitam a análise polissêmica (da variedade de significados a partir de um mesmo recurso), que não é alcançada adequadamente a partir da explicação de Anthony Giddens. Essa possibilidade analítica pode ser explorada a partir da conexão dispositivo-icnográfica (relação entre elementos materiais específicos e significados). Ainda em relação ao espaço icnográfico estratégico, é preciso destacar a influência de Michael Porter sobre o conceito de estratégia como posicionamento e até mesmo de estrategista, como mostram os resultados.

O conceito de práxis, desdobrado analiticamente em práxis centrais e periféricas, representa o conjunto de atividades organizacionais de diferentes praticantes. Essas atividades estão em conexão com o espaço icnográfico. As noções de estratégia e estrategista também são reproduzidas pelo espaço icnográfico, mas, sobretudo elaboradas ou não em função do grau e tipo de envolvimento do praticante da estratégia em um ou outro tipo de práxis. Por sua

vez, a dotação social estratégica, em suas diferentes dimensões que compõem as mais variadas práxis, figura como um padrão de aplicação de ativos formado durante a trajetória do praticante em diferentes arenas sociais e condicionado pelo discurso da dotação social.

Essas categorias contribuíram para apresentação de uma resposta ao problema de pesquisa proposto por meio do desenvolvimento da Teoria da Dotação Social Estratégica. De acordo com essa teoria, a noção de estratégia é constituída simbolicamente e reificada predominantemente a partir de dois grupos de significados mais gerais: (i) posicionamento e modelo de negócio ou (ii) plano, atributos e indefinição. O primeiro está centrado em uma definição mais formal e, portanto, é extraída mais precisamente do espaço icnográfico estratégico. O segundo reside em uma concepção de senso comum reforçada nos diversos espaços icnográficos organizacionais.

Por sua vez, a noção de estrategista é constituída simbolicamente pela presença/ausência de outros diversos significados, mas que podem ser resumidos em três categorias: capacidade gerencial, diferenciação e formação específica. Esses elementos figuram como referência para a construção dos vários papéis desempenhados pelos praticantes e que podem ser agregados, por sua vez em: praticantes centrais (*e.g.*, presidente), praticantes semiperiféricos (*e.g.*, gerentes e coordenadores) e praticantes periféricos (*e.g.*, vendedores).

Essas constituições simbólicas (de estratégia e praticantes) ocorrem por meio de práxis centrais e periféricas. Tais práxis variam num *continuum* de atividades recorrentes que se conformam em episódios de comportamentos sequenciais. Essas atividades são ações corporais, expressões emocionais, de comunicação, de aplicação de objetos e de tomada de decisões. No extremo das práxis centrais estão as atividades mais eventuais e tipicamente iniciadas pela alta gerência. No extremo das práxis periféricas figuram aquelas atividades mais rotineiras e próximas do núcleo operacional (serialidade tecnológica) da empresa.

Vale destacar que os polos desse *continuum* foram identificados como elementos de uma dualidade ao invés de um dualismo. Isso significou evitar uma clara demarcação e mútua exclusão entre um e outro tipo de práxis. Pelo contrário, as práxis centrais e periféricas da estratégia foram analiticamente colocadas em suspenso umas em relação às outras em razão de serem identificadas a partir dos seus praticantes, mas do ponto de vista do sistema organizacional elas são inseparáveis.

Logo, essa distinção possibilitou evitar qualquer rigidez ou antagonismo em termos de importância de um ou outro tipo de práxis da estratégia. Em adição, ao evitar o dualismo entre termos como “estratégico” e “operacional”, a práxis aparece como uma noção mais convoluta das atividades consideradas estratégicas. Essa concepção acompanha a valorização recente da

literatura sobre a média gerência (*middle-management*) e o conceito proposto por Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) de *Open Strategy*. Esses autores sugerem o termo para explicar a tendência de maior transparência e inclusão tanto de atores sociais internos, abaixo da alta direção, quanto de atores sociais externos, na estratégia das organizações.

Em adição, ressalta-se que o processo de significação, a partir da práxis dos atores sociais, ocorre nessa área substantiva em meio ao discurso de uma nova bolha da Internet. Esse discurso é centrado em uma metáfora que representa a possibilidade de o mercado não suportar o crescimento no número de competidores nesse setor e que deriva do *reenactment* da “corrida do ouro” na Internet. Essa reconstrução da enação está fundamentada no mito da conquista de um território à espera dos primeiros que lá chegarem e também no mito de que pequenas organizações são empreendimentos típicos (mais flexíveis e inovadoras) para aproveitar oportunidades desse tipo.

Por consequência, as práxis, principalmente periféricas, que servem de base à atribuição de significados, estão implicadas nesse estado de tensão, com consequências sobre os resultados organizacionais. Os achados da pesquisa mostraram que esse estado ocorre em função da expectativa dos praticantes periféricos de que a organização se mostre efetivamente como uma base para desenvolvimento e crescimento profissional. As incertezas ampliadas pela ideia dessa nova bolha da Internet, como foi constatado na organização em análise, estão refletidas no debate entre os praticantes sobre a importância e urgência de expansão geográfica da organização e também sobre a necessidade de mudança do posicionamento estratégico da empresa para maior ou menor diferenciação dos clubes de compras.

Como foi destacado, a expectativa de crescimento e desenvolvimento profissional desses praticantes dá vazão a um estado de tensão em razão da influência de um discurso que é amplamente distribuído, historicamente construído e que se tem mostrado bastante estável ao longo do tempo. Tal discurso discorre sobre a necessidade de preparação dos praticantes da estratégia para o mercado de trabalho. Esse sentido de necessidade de aperfeiçoamento e desenvolvimento foi definido no presente trabalho como discurso da dotação social, o qual é reconstruído em função de ser compartilhado, ainda que em graus variados, por diversas arenas sociais, tais como: família, organizações de trabalho, instituições de ensino, amigos e organizações de experiência ou treinamento (*e.g.*, organizações com programas de *trainee* e Empresa Júnior).

Em adição, o discurso da dotação social, foi demarcado também como uma forma de poder. As interações discursivas de um ator, nas diferentes arenas que influenciam sua

trajetória social, têm poder para transformar ideologias, crenças e valores. Contudo, o discurso opera tipicamente como um modo de controle e por isso é uma forma de poder ao produzir e reproduzir identidades, subjetividades e ao condicionar o sentido atribuído às interações dos atores sociais. Nesses termos, o discurso da dotação social reforça a noção de classificação dos indivíduos na sociedade, mas ao mesmo tempo acomoda qualquer possível tensão que possa resultar dessa classificação ao sustentar a possibilidade de aperfeiçoamento dos atores sociais ao estimular a expectativa de crescimento nas organizações, por exemplo, em relação à migração de funções de práxis periféricas para as práxis centrais.

Na medida em que esse discurso (dotação social) sustenta a necessidade de formação de um padrão de habilidades sociais, a dotação social estratégica é crescentemente valorizada e legitimada. Essas habilidades na aplicação dos ativos sociais estratégicos (cognitiva, vernacular, corporal, artefactual, relacional, econômica e volitiva) são formadas durante a trajetória dos praticantes nas diversas arenas sociais.

Assim, o discurso da dotação social condiciona a continuidade, valorização e legitimidade da dotação social estratégica e por consequência contribui para que os praticantes da estratégia façam a composição das suas práxis centrais, mais ou menos eficazes e com diferentes consequências sobre a serialidade organizacional. Do mesmo modo, esse discurso contribui para a reconstrução dos elementos textuais e discursivos dos diferentes espaços icnográficos organizacionais e do espaço icnográfico estratégico.

Contudo, é preciso esclarecer que essa teoria não apresenta uma explicação determinista para a formação do praticante em termos de habilidades nem em termos de constituição simbólica. A dotação social estratégica (aplicação de ativos sociais estratégicos) é constituída durante a trajetória do praticante. Assim diferentes praticantes podem apresentar diferentes dotações e então transformar a práxis, pois a atividade localizada no tempo e no espaço não é um simples desdobramento das “práticas”. Os *scripts* dos praticantes, que figuram no seu espaço icnográfico estratégico, são apenas modos gerais de conduta. E a práxis é condicionada não apenas pelos *scripts*, mas também por outros atores, recursos e pelas dotações sociais dos praticantes, as quais são moldadas nas arenas sociais de organizações de treinamento, instituições de ensino e de trabalho em virtude da possibilidade da mobilidade horizontal do ator social entre os extremos do *continuum* da práxis.

Conclui-se também que essa teoria apresenta ganhos em termos de explicação, quando comparada com estudos anteriores da *Strategy as Practice*, na medida em que considera discursos, arenas/mundos sociais, posições tomadas e não tomadas. Ela destaca os elementos humanos e não humanos, discorre sobre elementos ideais e materiais e contribui

adicionalmente para uma análise da morfologia e da fisiologia da práxis sustentada por um sistema de produção discursivo e material de praticantes da estratégia. Tal argumento corresponde ao conceito de prática apresentado por Reckwitz (2002). De acordo com esse autor, a prática é análoga a uma caixa, mas com constituição dinâmica em razão dos tipos de elementos que a compõem e como esses elementos operam dentro dela.

A morfologia social da práxis estratégica é destacada principalmente por meio da dotação social estratégica. Enquanto um padrão de aplicação de ativos as habilidades sociais do praticante são parte de diferentes práxis. Determinada práxis (*e.g.*, discussão sobre produto/mercado, comparação com concorrentes, controle organizacional, planejamento de reuniões, formalização de planos e projetos) é configurada idiossincraticamente pelas diferentes formas ou dimensões da dotação social estratégica (cognitiva, vernacular, corporal, artefactual, relacional, econômica e volitiva), pelos *scripts* dos espaços icnográficos e pelas noções de estratégia e de estrategista organizacional.

A fisiologia social da práxis estratégica, por fim, é representada pela dinâmica entre seus elementos constituintes e contextuais. Assim, a Teoria da Dotação Social Estratégica estabelece a interação entre espaço icnográfico estratégico, espaço icnográfico organizacional, dotação social estratégica, práxis centrais e periféricas e noções construídas de estratégia e de estrategista. Adicionalmente, essa teoria expõe as arenas (*e.g.*, famílias, grupos de amigos, organizações de trabalho, instituições de ensino e organizações de treinamento e experiência) que operam como plataforma da dinâmica desses elementos, bem como delimita o discurso da dotação que movimenta esses elementos em tal base social. A principal implicação prática da Teoria da Dotação Social Estratégica reside na delimitação dos tipos de dotações sociais específicas para desempenhar o papel de praticante central, bem como para migrar do papel de praticante semiperiférico ou periférico para posições de gestão.

Entre as sugestões para pesquisas futuras vale apontar a possibilidade de aplicação dessa teoria em outros setores de tecnologia e verificar a relação entre práxis centrais e periféricas, tendo as serialidades como variável dependente. Há também oportunidades para gerar *insights* dos conceitos e proposições dessa teoria substantiva para investigações nas áreas de estudos organizacionais, comportamento organizacional e empreendedorismo. E mais especificamente em relação ao conceito de *Open Strategy* existe possibilidade de explorar a ideia de coestratégia, como poderia ocorrer no caso da organização em análise, que depende fortemente de atores sociais externos (*e.g.*, estabelecimentos comerciais) para consecução da sua estratégia.

REFERÊNCIAS

AARON, S.; GRAETZ, F. Organizing dualities and strategizing for change. **Strategic Change**, v.15, n.5, p. 231-239, 2006.

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C.; BURTON-TAYLOR, S. Inter-team coordination activities as a source of customer satisfaction. **Human Relations**, v.60, n.1, p. 59-98, 2007.

ATKINSON, R. D. **The past and future of America's economy**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2004.

BABBIE, E. R. **The practice of social research**. California: Wadsworth Publishing Company, 1998.

BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P. Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, p. 197-224, 2003.

BALOGUN, J.; JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v.60, n.1, p. 5-27, 2007.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. A. Operacionalizando o método da Grounded Theory nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software Atlas/ti. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3E's. 1., 2003. Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2003.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. A. Grounded theory. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 241-266.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BARR, P. S., STIMPERT, J. L., HUFF, A. S. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. **Strategic Management Journal**, v.13, n.1, p.15-36, 1992.

BESNIER, B. A distinção entre práxis e poiêsis em Aristóteles. **Analytica**, v.1, n.3, p. 127-163, 1996.

BERGER, P. L; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1998.

BLUMER, H. **Symbolic interactionism**. London: University of California Press, 1969.

BOURDIEU, P. **The logic of practice**. Cambridge: Polity Press, 1990.

BOURDIEU, P. **The social structures of the economy**. Cambridge: Polity Press, 2005.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**. Vermont: Ashgate Publishing Company, 1994.

CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. Strategy as practice? **Strategic Organization**, v.6, n.1, p. 83-99, 2008.

CHAKRAVARTHY, B. S. WHITE, R. E. Strategy process: forming, implementing and changing strategies. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002, p. 182-205,

CHARMAZ, K. **Constructing Grounded Theory**. London: Sage, 2006.

CHIA, R. C. H.; HOLT, R. **Strategy without design: the silent efficacy of indirect action**. New York: Cambridge University Press, 2009.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, v.60, n.1, p. 217-242, 2007.

CLARKE, A. E. **Situational analysis**: Grounded Theory after the postmodern turn. London: Sage, 2005.

CLARKE, A. E.; FRIESE, C. Grounded theorizing using situational analysis. In: BRYANT, A.; CHARMAZ, K. (Eds.). **The Sage Handbook of Grounded Theory**. London: Sage, 2007, p. 363-397.

COLLINS, R. **Interaction ritual chains**. Oxford: Princeton University Press, 2004.

CZARNIAWSKA, B. Social constructionism and organization studies. In: WESTWOOD, R.; CLEGG, S. (Eds.). **Debating organization**: point-counterpoint in organization studies. Oxford: Blackwell Publishing, 2003.

DENIS, J. L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. Strategizing in pluralistic contexts: rethinking theoretical frames. **Human Relations**, v.60, n.1, p. 179-215, 2007.

EPPLER, M. J.; PLATTS, K. W. Visual strategizing: the systematic use of visualization in the Strategic-Planning Process. **Long Range Planning**, v.42, n.1, p. 42-74, 2009.

EISENHARDT, K. M.; SANTOS, F. M. Knowledge-Based View: a new theory of strategy? In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002, p. 139-164

FAUST, A. A história das compras coletivas. **Exame**, São Paulo, ano 44, n.24, p. 130-132, 29 dez. 2010.

FINKELSTEIN, S. Internet startups: so why can't they win? **Journal of Business Strategy**, v.22, n.4, p. 16-21, 2001.

FOUCAULT, M. **Discipline and punish**. New York: Pantheon Books, 1977.

GADREY, J. **New economy, new myth**. London: Routledge, 2003.

GARICANO, L.; KAPLAN, S. The effects of Business-to-Business E-Commerce on

Transaction Costs. **Journal of Industrial Economics**, v.49, n.4, p. 463-485, 2001.

GARFINKEL, Harold. **Studies in ethnomethodology**. Cambridge: Polity Press, 1984.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B. Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. **Administrative Science Quarterly**, v.41, n.3, p. 370-403, 1996.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of Grounded Theory**: strategies for qualitative research. Chicago: Aldine Publishing, 1967.

GLASER, B. G. **Basics of Grounded Theory analysis**: emergence vs forcing. Mill Valley: Sociology Press, 1992.

GLESNE, C. **Becoming qualitative researchers**. New York: Longman, 1998.

GOFFMAN, E. **Interaction ritual**. Doubleday: New York, 1967.

GOLSORKHI, D. et al. Introduction. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010, p. 1-20.

GRAND, S.; RÜEGG-STÜRM, J.; ARX, W. Constructivist epistemologies in strategy as practice research. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010, p. 63-78.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, n.3, p.481-510, 1985.

HABERMAS, J. **The theory of communicative action**. v.1. Boston: Beacon Press, 1984.

HAMBRICK, D. C.; CHEN, M. J. New academic fields as admittance-seeking social movements: the case of strategic management. **Academy of Management Review**, v.33, n.1, p. 32-54, 2008.

HARDY, C.; CLEGG, S. R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. v.2. São Paulo: Atlas, 2001, p. 260-289.

HEGEL, G. W. F. **Fenomenologia do espírito**. Petrópolis: Vozes, 2002.

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, n.1, p. 175-196, 2003.

HENDRY, K. P.; KIEL, G. C.; NICHOLSON, G. How boards strategise: a strategy as practice view. **Long Range Planning**, v.43, n.1, p. 33-56, 2010.

HERZENBERG, S. A; ALIC, J. A.; WIAL, H. **New rules for a new economy**. New York: Cornell University Press, 2000.

HODGKINSON, G. P.; CLARKE, I. Exploring the cognitive significance of organizational strategizing: a dual-process framework and research agenda. **Human Relations**, v.60, n.1, p. 243-255, 2007.

HUFF, A. S.; NEYER, A. K.; MÖSLEIN, K. Broader methods to support new insights into strategizing. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010, p.201-216.

HUSSERL, E. **A idéia de fenomenologia**. Lisboa: Edições 70, 1990.

JANSEN, D. W. **The new economy and beyond: past, present and future**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2006.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Top teams and strategy in a UK University. **Journal of Management Studies**, v.39, n.3, p. 355-381, 2002.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, p. 23-55, 2003.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice**: an activity-based approach. London: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P. Shaping strategy as a structuration process. **Academy of Management Journal**, v.51, n.4, 621-650, 2008.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v.11, n.1, 69-95, 2009.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J. The practice and process of delivering integration through strategic planning. **Journal of Management Studies**, v.46, n.8, p. 1255-1288, 2009.

JEREMY. D. J. Business history and strategy. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002, p. 436-460.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, p. 3-22, 2003.

JOHNSON, G. et al. The ritualization of strategy workshops. **Organization Studies**, v.31, n.12, p. 1589-1618, 2010.

KIRK, J.; MILLER, M. L. **Reliability and validity in qualitative research**. Beverly Hills: Sage Publications, 1986

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Strategic discourse and subjectivity: towards a critical analysis of corporate strategy in organizations. **Organization Studies**, v.12, n.2, p. 251-273, 1991.

LAINE, P. M.; VAARA, E. Struggling over subjectivity: a discursive analysis of strategic development in an engineering group. **Human Relations**, v.60, n.1, p.29-58, 2007.

LAWRENCE, T. B.; HARDY, C.; PHILLIPS, N. Institutional effects of interorganizational collaboration: the emergence of proto-institutions. **Academy of Management Journal**, v.45, n.1, p. 281-290, 2002.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic inquiry**. Newbury Park: Sage, 1985.

LOIZOS, P. Vídeo, filme e fotografias como documentos de pesquisa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 137-155.

LUHMANN, N. **Social systems**. Stanford: Stanford University Press, 1996.

MAGRETTA, J. **Managing in the new economy**. Boston: Harvard Business School Publishing, 1999.

MAITLIS, S.; LAWRENCE, T. B. Orchestral manoeuvres in the dark: understanding failure in organizational strategizing. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, p. 109-139, 2003.

MANTERE, S.; VAARA, E. On the problem of participation in strategy: a critical discursive perspective. **Organization Science**, v.19, n.2, p. 341-358, 2008.

MAXWELL, J. A. **Qualitative research design**. Thousand Oaks: Sage, 2005.

MEAD, G. H. **Mind, self and society**. Chicago: The University of Chicago Press, 1934.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v.83, n.2, p. 340-363, 1977.

MILLS, J.; BONNER, A.; FRANCIS, K. The development of constructivist Grounded Theory. **International Journal of Qualitative Methods**, v.5, n.1, p. 1-10, 2006.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

MINTZBERG, H. **The manager at work**: determining his activities, roles, and programs by structured observation. 1968. 378 p. Thesis (Doctor of Philosophy in Management) - Massachusetts Institute of Technology. Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts.

MORSE, J. M. Sampling in Grounded Theory. In: BRYANT, A.; CHARMAZ, K. (Eds.). **The Sage Handbook of Grounded Theory**. London: Sage, 2007, p. 229-244.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

NEUMAN, L. W. **Social research methods**: qualitative and quantitative approaches. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

PAROUTIS, S.; PETTIGREW, A. Strategizing in the multi-business firm: strategy teams at multiple levels and over time. **Human Relations**, v.60, n.1, p. 99-135, 2007.

PARTINGTON, D. Grounded theory. In: PARTINGTON, D. (Ed.). **Essential skills for management research**. London: Sage, 2003, p. 136-157.

PENN, G. Análise semiótica de imagens paradas. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 319-342.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v.5, n.2, p. 243-263, 2002.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. v.1. São Paulo: Atlas, 2006, p. 61-97.

REGNÉR, P. Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, p. 57-82, 2003.

REGNÉR, P. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: steps towards a dynamic view of strategy. **Human Relations**, v.61, n.4, p. 565-588, 2008.

REICHERTZ, J. Abduction: the logic of Discovery of Grounded Theory. In: BRYANT, A.; CHARMAZ, K. (Eds.). **The Sage Handbook of Grounded Theory**. London: Sage, 2007, p. 214-228.

SALVATO, C. The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, p. 83-108, 2003.

SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, p. 141-174, 2003.

SAMRA-FREDERICKS, D. Researching everyday practice: the ethnomethodological contribution. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010, p. 230-242.

SCHATZKI, T. R. Introduction. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR CETINA, K.; SAVIGNY, E. von (Eds.). **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001, p. 1-14.

SCHATZKI, T. R. The sites of organizations. **Organization Studies**, v.26, n.3, p. 465-484, 2005.

SCHATZMAN, L. Dimensional analysis: notes on an alternative approach to the grounding of theory in qualitative research. In: MAINES, D. R. (Ed.). **Qualitative research: social organization and social process**. New York: Aldine DeGruyter, 1991, p. 303-314.

SCHWENK, C. R. The cognitive perspective on strategic decision making. **Journal of Management Studies**, v.25, n.1, p. 41-55, 1988.

SCHUTZ, A. **The phenomenology of the social world**. Evanston: Northwestern University Press, 1967.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

SHIBUTANI, T. Reference groups as perspectives. **American Journal of Sociology**, v.60, n.6, p. 562-569, 1955.

SPEE, A. P.; JARZABKOWSKI, P. Strategy tools as boundary objects. **Strategic Organization**, v.7, n.2, p. 223-232, 2009.

SPRADLEY, J. P. **The ethnographic interview**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1979.

STENSAKER, I.; FALKENBERG, J. Making sense of different responses to corporate change. **Human Relations**, v.60, n.1, p. 137-177, 2007.

STONE, R. Strategic context analysis: a new research strategy for Structuration Theory. **Sociology**, v.25, n.4, p. 673-695, 1991.

STRAUSS, A. L. A social world perspective. In: DENZIN, N. (Ed.). **Studies in Symbolic Interaction**, v.1, Greenwich: Jay Press, 1978, p. 119-128.

STRAUSS, A. L. **Qualitative analysis for social scientists**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research**. New York: Teachers College Press, 1998.

TURNER, S. **The social theory of practices**. Cambridge: Polity Press, 1994.

VAARA, E. Critical discourse analysis as methodology in Strategy as Practice research. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010, p. 217-229.

VASCONCELOS, F. C. A institucionalização das estratégias de negócios: o caso das *Start-ups* na Internet brasileira em uma perspectiva construtivista. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n.2, p. 159-179, 2004.

VÁZQUEZ, A. S. **Filosofia da práxis**. São Paulo: Clacso, 2007.

VYGOTSKY, L. **Mind in society**. Cambridge: Harvard University Press, 1978.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2002.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. v.1. Brasília: Editora UNB, 2000.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. New York: Random House, 1979.

WHITTINGTON, R. Giddens, structuration theory and Strategy as Practice. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010, p.109-126.

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

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v.27, n.5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v.29, n.5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v.1, n.1, p. 119-127, 2003.

WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, v.29, n.6, 693-712, 1992.

WHITTINGTON, R.; MELIN, L.; The challenge of organizing/strategizing. In: PETTIGREW, A. M.; WHITTINGTON, R.; MELIN, L.; SANCHEZ-RUNDE, C.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; RUIGROK, W.; NUMAGAMI, T. (Eds.). **Innovative forms of organizing**. London: Sage Publications, 2003, p. 35-48.

WHITTINGTON, R.; CAILLUET, L.; YAKIS-DOUGLAS, B. Opening strategy: evolution of a precarious profession. **British Journal of Management**, v.22, n.3, p. 531-544, 2011.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. **European Management Review**, v.1, n.1, p. 14-20, 2004.

ZILBER, T. B. The work of the symbolic in institutional processes: translations of rational myths in Israeli high tech. **Academy of Management Journal**, v.49, n.2, p. 281-303, 2006.

APÊNDICE 1 – Roteiro de Entrevista 1

1. De onde surgiu a ideia do negócio?
2. Qual era sua idade na época?
3. Quem você pode apontar que influenciou a ideia?
4. Quem fazia parte do negócio no início? Existia sociedade desde o começo?
5. Por que abrir um negócio na Internet?
6. Qual foi a estratégia na época de abertura do negócio e o que mudou na estratégia até hoje?
7. Quais as dificuldades que você enfrentou para abrir o negócio?
8. Como conseguiu financiar-se para começar o negócio?
9. Que dificuldades você encontraria se fosse abrir seu negócio hoje que você não enfrentou naquela época?
10. Como é a relação com os sócios?
11. Quais as mudanças vocês pretendem fazer no futuro?
12. Que questões já te tiraram o sono aqui na empresa?
13. Que questões da empresa ainda tiram o seu sono?
14. Como você vê a empresa em 1 ano e em 5 anos?
15. Que ações vocês têm tomado, que não apresentaram os resultados esperados? E por quê?
16. Quem escolheu o nome, a logo, o escritório, os móveis, os computadores?

17. De onde veio inspiração para manter esse ambiente de trabalho e decorar a empresa com essa logomarca, os quadros (cerveja e veleiros), por exemplo?
18. Por que ocorreram e quais as consequências das mudanças na estrutura (*e.g.*, departamento de *marketing* e financeiro)?
19. Como se caracteriza, os melhores, os piores e os relacionamentos normais da empresa com seus clientes, finais e empresariais?
20. Quem são os concorrentes e quais as últimas coisas mais interessantes que eles fizeram?
21. Qual sua percepção sobre o setor, emergente, dinâmico, e por quê?
22. O que é semelhante e diferente no seu dia do dia típico em relação às interações de um executivo típico de grande empresa?
23. Como você se vê profissionalmente em 5 anos?
24. Em algum momento vocês pensaram em montar o negócio para vender depois?
25. E se uma grande empresa oferecesse um bom dinheiro pela sua empresa?

APÊNDICE 2 – Roteiro de Entrevista 2

1. O que sua família e amigos fazem? Eles são empresários?
2. Qual a sua formação? Quais seus conhecimentos sobre gestão?
3. O que é estratégia de acordo com a sua opinião?
4. O que é um estrategista de acordo com a sua opinião?
5. Você julga que estaria apto para assumir a posição de principal estrategista de uma empresa hoje?
6. Qual o seu papel na estratégia aqui da empresa? Por quê?
7. Você acha que participa da estratégia aqui da empresa? Como?
8. Você gostaria de abrir sua própria empresa?
9. O que falta pra você abrir seu próprio negócio?
10. Descreva o mercado/setor de atuação da empresa.
10. Quais atividades você considera estratégicas aqui dentro da empresa?
11. Como você sabe que alguma atividade é estratégica e outra não?
12. Por que apostar suas fichas hoje em uma *start-up* ao invés de uma grande empresa já bem estabelecida no mercado?