



ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL: UM ESTUDO DA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA ASSOCIAÇÃO PROGOETHE

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi02>

Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias – UNESCO

E-mail: bbd@unesc.net

Ricardo Pieri – UNESCO

E-mail: rpi@unesc.net

Adriana Carvalho Pinto Vieira – UNESCO

E-mail: dricpvieira@gmail.com

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

A fim de contextualizar esta pesquisa no campo da estratégia, serão abordadas três perspectivas que a estudam: na primeira, chamada de tradicional ou clássica, o *fazer estratégia* é realizado pela alta administração e os especialistas no assunto com o propósito de planejar o futuro, pois se consideram capazes de perceber oportunidades e ameaças. Volberda (2004) ratificou que o foco da estratégia, na perspectiva clássica, está na vantagem competitiva.

Na segunda, conhecida como processual ou estratégia como processo, o *fazer estratégia* agrega questões sociais e políticas, enfatizando práticas cotidianas na empresa e agregando outros personagens, os quais podem interferir na estratégia organizacional. Ela é vista como processo de aprendizagem, cujas etapas de formulação e implantação são um único processo, contrapondo-se, dessa maneira, à abordagem anterior. Além disso, nessa perspectiva, os planos traçados previamente são flexibilizados, enfatizando os fluxos de processos.

Por fim, dessa proposta nasce a abordagem da Estratégia como Prática Social – EPS, focalizando as microatividades das(os) participantes no cotidiano. De acordo com Whittington (2004, p. 48), “[...] aceitar a estratégia como uma prática social envolve a recusa em privilegiar a performance da firma, em benefício da performance do campo como um todo ou das(os) praticantes da estratégia individualmente”.

A partir desse cenário, este capítulo se justifica pelo fato de buscarmos entender o processo de formulação da estratégia, com foco nos estrategistas. Whittington (1996; 2001) justificou que o campo dos estudos da estratégia está, cada vez mais, tornando-se interessante, bem como suas ferramentas e seus trabalhadores. Também a escolha pela abordagem da Estratégia como Prática Social. Entretanto, Jarzabkowski (2004) pontuou que as transformações ocorridas no campo da estratégia se dão em função de duas motivações, a saber: primeiro – a frustração com os modelos prescritivos que simplificam a complexidade no fazer estratégia; segundo – a ênfase dos atores e suas ações no processo da organização. Ainda, Volberda (2004) argumenta no mesmo sentido ao dizer que as prescrições estratégicas tradicionais não têm sido suficientes para estudar o fenômeno da estratégia.

A pesquisa está ancorada no argumento de Vaara e Whittington (2012), os quais defenderam que as investigações na perspectiva da EPS trazem, dentre

outros benefícios, o de poder estudar outras instituições, para além do retorno econômico, como as organizações sem fins lucrativos, dentre elas as universidades, as prefeituras, os hospitais, etc.

Dessa forma, para o presente estudo, foi determinado como local da pesquisa a Associação de Produtores de Uva e Vinho Goethe (ProGoethe), por meio da qual são reunidos os produtores de uva e vinho Goethe com o objetivo de dar a esses produtos a qualidade de excelência. Temos como objetivo: compreender como as vozes e os fatores utilizados pelas(os) praticantes impactaram na formação da estratégia na ProGoethe.

O capítulo está estruturado da seguinte forma: por esta introdução, na qual apresentamos os objetivos da pesquisa. Na segunda parte, sem esgotar a temática, relatamos as perspectivas da estratégia. Na sequência, expomos especificamente sobre a Estratégia como Prática Social, abordagem essa que norteia o presente trabalho. Na quarta seção, tratamos das escolhas metodológicas da pesquisa. Na quinta etapa, apresentamos o estudo de caso da ProGoethe e, para finalizar, as considerações finais.

ESTRATÉGIA: PERSPECTIVAS

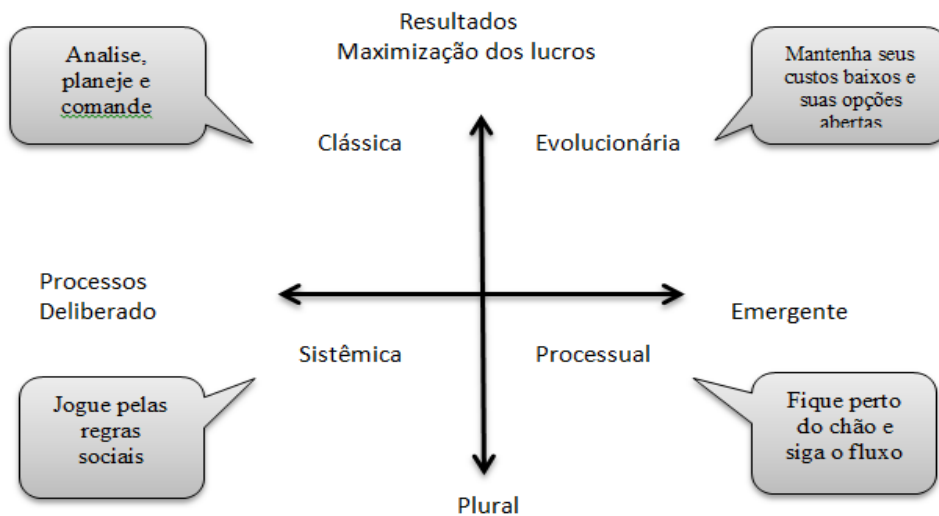
Whipp (2004) relatou que o termo estratégia é derivado do grego *strategia*, o qual foi utilizado pela primeira vez em 1688, na língua inglesa. Declara o autor, também, que as palavras estrategista e estrategema foram utilizadas em 1825 e 1838. Na esfera dos negócios, o vocábulo estratégia surgiu relacionado à competitividade.

Apresentamos, sem a pretensão de esgotar a temática, o que é estratégia, bem como sua classificação/perspectivas nas propostas de estudo. Whittington (2002) fez uma reflexão acerca do que realmente é estratégia, haja vista não haver consenso quanto a esse assunto. De acordo com o autor, são quatro perspectivas genéricas acerca de estratégia: clássica, evolucionária, processual e sistêmica. Conforme ilustra a Figura 1, o autor considerou-as, na vertical, com relação aos resultados da estratégia: foco na maximização dos resultados ou em propostas pluralistas; e, na horizontal, como a estratégia é construída: por meio de processos deliberados ou emergentes.

Acerca da estratégia deliberada, a qual tem foco no controle, ela é planejada, já que os acontecimentos são previstos com antecedência. Mintzberg e Walters (1985) definiram que, para ser perfeitamente deliberada, a estratégia deve atender a três condições: I – deve haver intenções precisas na organização, detalhadas de modo a não haver dúvidas sobre o que é desejado antes de as ações serem concretizadas; II – a estratégia deve ser aceita pelos líderes; III – as intenções coletivas devem ser realizadas exatamente como pretendidas, sem interferência de nenhuma força externa (mercado, tecnologia, políticas, entre outros), ou seja, o ambiente tem que ser previsível e sob controle total da empresa.

Já a estratégia emergente significa emergir, surgir para responder a uma demanda do mercado, logo, não está articulada ao planejamento formal. Para Mintzberg e Walters (1985), a estratégia emergente é aquela que surge na ausência de intenção formal, mas não significa o caos na organização, mas sim que a empresa é flexível e ágil e tem vontade de aprender. Esse tipo de estratégia é relevante para ambientes instáveis e complexos e permite a uma gestão agir com atividades variadas na organização. Os autores esclareceram que as estratégias emergentes permitem ações coletivas e comportamentos coletivos, enquanto que as mais deliberadas buscam a direção centralizada e hierárquica.

Figura 1 - Quatro Perspectivas sobre Estratégia



Fonte: Whittington (2002, p. 12).

As quatro perspectivas de estratégia apresentadas por Whittington (2002) iniciam a linha do tempo com a abordagem Clássica, na década de 1960, cuja estratégia é elaborada formalmente de maneira consciente e controlada, com foco na maximização do lucro. Ela teve influência da economia e do militarismo. Os autores dessa proposta defendem que o domínio dos ambientes interno e externo exige planejamento racional de longo prazo, elaborado pela alta administração, e explicitam apego à análise racional. Knights e Morgan (1991) afirmaram que Pettigrew, Mintzberg, Mintzberg e Waters, Mintzberg e McHugh desafiaram a ortodoxia da abordagem tradicional, questionando até que ponto a estratégia realmente incorpora processos racionais. Esses autores passaram a dar atenção para o que é socialmente construído. Whipp (2004) relatou que o crescimento dos estudos sobre estratégia, em suas diferentes abordagens, segue somado à abordagem da década de 1960. Surgem, portanto, novas abordagens que permanecem juntas com a dos anos 1960. A perspectiva tradicional dos estudos sobre estratégia, nas palavras do autor, foi racional e abertamente ligada ao determinismo econômico, cujos objetivos eram avaliar o ambiente organizacional, prever o futuro e adequar as estruturas e os recursos internos a esse planejamento.

Na década de 1970, segundo Whittington (2002), tem-se a proposta processual, focalizando a política e as cognições humanas, também com ênfase no ambiente interno e influenciada pela Psicologia. Os autores dessa perspectiva afirmam que o planejamento de longo prazo não é eficaz, rejeitam o princípio do homem racional e da perfeição dos mercados competitivos. Argumentam que a estratégia emerge de um processo de aprendizado e comprometimento, que visa ao ajuste e ao cultivo paulatino de competências essenciais. Defendem, também, que o sucesso da organização está pautado em sua capacidade de explorar e renovar os recursos internos.

Embora com limitações, na década de 1970, as pesquisas sobre estratégia na abordagem processual trouxeram, no mínimo, três contribuições relevantes para a área de estratégia, esclareceram Johnson, Melin e Whittington (2003), a saber: I – reconhecimento da estratégia como um fenômeno organizacional; II – *humanizando* o campo da estratégia, pois possibilitou o contato com os atores envolvidos no processo estratégico; III – a legitimação de estudos aprofundados com pequenas amostras, permitindo desenvolver e compreender o contexto holístico da estratégia.

Jarzabkowski (2005) ratificou que, embora a pesquisa sobre estratégia como processo tenha alcançado avanços significativos com relação à humanização da estratégia e à geração de teorias mais dinâmicas, seus resultados ficaram de certa forma limitados em função de duas razões: a primeira que, como processo, problematizou somente o papel da alta gestão no fazer estratégico, e a segunda devido ao fato de estar preocupada em explicar o fenômeno apenas no nível de análise da organização.

O evolucionismo surgiu na década de 1980, afirma Whittington (2002), cuja proposta priorizou a sobrevivência da organização, voltou-se para o ambiente externo – mercado – e sofreu a influência da economia e da Biologia. Ao fazer uma analogia com a evolução biológica e trazer para o contexto organizacional, trata-se dos processos competitivos – mercado – que selecionam as empresas que vão sobreviver; logo, somente as melhores sobreviverão. Por isso propõem que haja diversidade de iniciativas inovadoras para o ambiente selecionar. Seus autores defendem que as estratégias bem-sucedidas emergem quando o processo de seleção natural permite e que as organizações possuem capacidades limitadas para preverem e reagirem ante as mudanças no ambiente.

Por último, nos anos de 1990, surge a perspectiva sistêmica, segundo Whittington (2002), voltada para o ambiente externo, especificamente para a sociedade, a qual foi influenciada pela Sociologia. Nela, as estratégias são determinadas em contextos sociológicos, orientadas pelos limites cognitivos da psique humana como também pelos aspectos culturais do ambiente em que a estratégia foi formulada e podem mudar conforme as exigências do mercado. Logo suas metas e processos estratégicos refletem os sistemas sociais em que a estratégia está sendo elaborada. Seus autores defendem que as organizações diferem em consonância com seus sistemas sociais e econômicos. Em estudos dessa perspectiva, incluem-se questões de controle: classe e profissão, nações e estados, e família e gênero.

Em outra proposta, Astley e Van de Ven (2007) elaboraram quatro quadrantes com quatro perspectivas básicas de escolas do pensamento, quais sejam: Visão sistêmico-estrutural – a qual considera que o comportamento organizacional é moldado por uma série de mecanismos impessoais que atuam como restrições externas sobre os atores; Visão da escolha estratégica – o ambiente pode ser alterado e manipulado por meio de negociação política para ajustar-se aos objetivos da gestão; Visão da seleção natural – trata-se de uma visão mais macro das relações entre as organizações e o ambiente. O processo

de seleção natural determina quais organizações sobreviverão (as mais fortes) e quais padecerão (as mais fracas); e, por fim, a Visão da ação coletiva – em que a sociedade cooperativa é vista como um ser guiado e construído por escolhas e propósitos coletivos.

A definição de estratégia, sob a perspectiva da Estratégia como Prática Social (EPS), apresentada por Jarzabkowski (2005), é uma atividade social construída por meio de ações, interações e negociações de diversos atores. A fim de tornarem o conceito apresentado menos amplo e possibilitar a delimitação do que é uma atividade estratégica, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) sugeriram que o parâmetro seja nas atividades que se baseiam em práticas estratégicas. Para tanto, os autores afirmam que uma atividade será considerada estratégica à medida que seja uma consequência para os resultados estratégicos. Nas palavras deles: para a sobrevivência da organização ou para que ela tenha vantagem competitiva, mesmo quando isso não seja pretendido pela empresa.

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

A fim de contextualizar os estudos da EPS, trazemos Walter, Bachl e Barbosa (2012), os quais pesquisaram os trabalhos que abordaram a perspectiva da Estratégia como Prática no Brasil (64 artigos) e no exterior (143 textos) no período entre 1996 e 2011. Esses resultados sugerem que se trata de uma abordagem contemporânea da estratégia. Biselli e Tonelli (2006) esclareceram que a preocupação de uma abordagem mais prática da estratégia iniciou em 1985, com Smircich e Stubbart, que já indicavam a dificuldade de o estrategista entender o ambiente organizacional. David Knights e Glenn Morgan, em 1991, questionaram o discurso da estratégia, uma vez que as organizações sempre existiram independentemente da estratégia. Gioia e Chittipeddi, em 1991, avaliaram o processo de mudança em uma universidade. David Barry e Michael Elmes, em 1997, contribuíram ao apresentarem a visão da estratégia como narrativa ou história que poderia ser contada tanto dentro quanto fora da organização. Informaram também que foi Whittington o expoente contemporâneo dessa proposta.

Rouleau, Allard-Poesi e Warnier (2007) afirmaram que as raízes do movimento Estratégia como Prática Social são europeias, incluindo pesquisadores

britânicos, franceses, escandinavos e alemães. Apresentam que houve três núcleos importantes de estudo dessa perspectiva, os quais seguiram a proposta de Richard Whittington, publicada na *Long Range Planning*, em 1996. O primeiro na Inglaterra, onde aconteceram diversos eventos discutindo essa perspectiva e também a edição especial do *Journal of Management*, em 2003. Na segunda geração de autores dessa abordagem, surgem as publicações de Paula Jarzabkowski, Julia Balogun e David Seidl e a produção, em 2007, de um número especial sobre o tema em *Relações Humanas*. Relataram, ainda, que um movimento semelhante acontecia na França. Por fim, a perspectiva de Estratégia como Prática se renova com uma nova geração de pesquisadores e estudantes de doutorado.

Spee e Jarzabkowski (2009) argumentaram que o rótulo *Estratégia como Prática* carrega um duplo sentido: o termo *prática* sinaliza uma tentativa de estar perto do mundo de praticantes e um compromisso com as teorias sociológicas da prática.

Whittington (1996), seminal da proposta teórica da EPS, esclareceu que, nessa perspectiva, estudamos a forma como as(os) praticantes desenvolvem as estratégias, como elas(es) agem e interagem com a estratégia. O autor explicou que há implicações quando se aborda a estratégia na perspectiva da EPS tanto para os(as) profissionais e professores(as) quanto para os(as) pesquisadores(as). São elas: implicações práticas – ênfase na competência prática; implicações no ensino – no sentido de que o(a) professor(a) não pode ser somente um(a) estudioso(a) que aconselha e treina, mas alguém que experimente o processo da EPS; implicações na pesquisa – novas abordagens teóricas necessitam de novos tipos de investigação.

Whittington (2006) apresentou a Figura 2, com o objetivo de explicitar a integração entre a tríade da proposta, a saber: práxis, práticas e praticantes. O autor definiu como conjunto de praticantes todos os envolvidos no processo de fazer a estratégia, os quais são reflexivos e modificam suas práxis por meio das práticas existentes, as quais se dão de forma intra e extra-organizacional.

Conforme materializado na Figura 2, estão representados pelas letras A, B e C os atores da alta e da média gestão da organização e, pela letra D, os atores externos à organização, uma vez que todos se envolvem no processo. Esses atores modificam as práticas – representadas na Figura pelas setas verticais: 1 a 3 no domínio intra-organizacional e 4 no domínio extra-organizacional, respectivamente. Os episódios que representam as práxis (de i a v) se materializam

O método utilizado neste capítulo foi o estudo de caso qualitativo, uma vez que os pesquisadores estiveram próximos aos pesquisados durante a coleta de dados. A pesquisa qualitativa focaliza o entendimento da natureza dos fenômenos e seus significados, por meio do contato direto entre o pesquisador e pesquisados, também em amostras de tamanho reduzido (GODOI; BALSINI, 2006). Sierra (2000) contribuiu ao defender que a entrevista qualitativa está entre uma conversa do dia a dia e a entrevista formal. Esse autor explicou que sua proximidade de uma conversa do cotidiano se dá pelo fato de o entrevistador deixar o entrevistado narrar sua experiência ou fato acontecido e, considerando essa narrativa, o pesquisador fará suas reflexões acerca do fenômeno estudado.

Alves-Mazzotti (2006) esclareceu que, sobretudo nas pesquisas classificadas como estudos de caso, o pesquisador deve propiciar seu trabalho à discussão acadêmica mais ampla, a fim de possibilitar a aplicação de suas considerações em outros trabalhos, contribuindo, dessa maneira, para o conhecimento científico.

A pesquisa foi realizada na Associação dos Produtores da Uva e do Vinho Goethe da região de Urussanga (ProGoethe). Conforme dados da Associação, ela resultou da união entre a tradição vitivinícola da região de Urussanga e a uva Goethe, a qual permitiu a produção de vinhos típicos com identidade própria. Dessa maneira, a partir de 2005, com a fundação da ProGoethe, os produtores dos municípios de Urussanga, Pedras Grandes, Morro da Fumaça, Cocal do Sul, Treze de Maio, Nova Veneza, Içara e Orleans, localizados no sul de Santa Catarina, têm como objetivo levar os vinhos Goethe da região à excelência. Para a realização da revisão do Planejamento Estratégico, em 2016, foram convidadas 14 pessoas para participarem.

A coleta de dados se deu de três formas: por meio da observação participante realizada em nove reuniões de planejamento estratégico por um dos pesquisadores. Serva e Jaime Junior (1995) esclareceram que devemos à Antropologia a inserção do pesquisador no contexto natural do pesquisado. Pires (2008) expõe que essa técnica de coleta de dados era utilizada para observar a vida social no seu próprio contexto. Também foram realizadas entrevistas qualitativas com sete participantes da formulação da estratégia e colhidas informações por meio de dados secundários: *site* da Associação e o relatório do planejamento de 2010. A análise dos dados se deu por meio do método da Semiótica Peirceana, cuja base é Peirce (2000), de acordo com o apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Etapas de Análise Semiótica das Práticas Discursivas

Categories peirceana	Etapas de Análise	Objetivos	Características
Primeiridade	Aproximação fenomenológica	- Registrar a primeira impressão acerca do texto escrito ou oral, bem como do comportamento dos atores.	Trata-se do primeiro contato com o texto escrito ou oral e do comportamento das(os) praticantes sem realizar nenhum vínculo. É o registro da primeira impressão, trata-se de uma abstração.
Secundidade	Contexto histórico	- Verificar o surgimento e a produção da prática discursiva.	Refere-se à contextualização do momento de produção da prática discursiva.
	Análise Linguística	- Mapear os micros elementos textuais que possam auxiliar na construção do discurso da estratégia.	É reação do pesquisador frente aos significados possíveis em razão da análise linguística.
Terceiridade	Análise discursiva	- Compreender como se dá a prática discursiva da estratégia	É a compreensão das práticas discursivas individuais e sua influência na organização.

Fonte: Dias e Godoi (2014) e Dias (2015, p. 138).

Chamamos aqui de *Aproximação Fenomenológica* a etapa que está em consonância com a primeiridade da tríade peirceana, em que se tem o primeiro contato com o texto verbal e/ou não verbal, ou seja, a primeira percepção da(o) interpretante, no caso desta pesquisa, dos pesquisadores, com relação ao signo, sem manter nenhum vínculo entre ela(e) – interpretante – e o seu objeto. No segundo momento, intitulado de *Contexto histórico*, verificamos o surgimento e a produção da prática discursiva, buscando o seu histórico e o contexto em que foi realizada. Essa etapa está em consonância com uma das etapas da proposta de Knights e Morgan (1991), os quais esclareceram que é preciso perceber as relações sociais e o contexto institucional. Em outras palavras, as circunstâncias em que as práticas discursivas são materializadas, a fim de compreendermos seu contexto histórico.

Na *análise linguística*, os elementos textuais explícitos e implícitos foram analisados quanto à sua contribuição na construção semântica do texto. Vaara (2010), dentre outras questões, pontuou sobre a recontextualização do discurso da estratégia: nela discursos específicos são traduzidos, dando-lhes significados concretos e, também, criando novos. Trata-se de um processo que possibilita compreender como as concepções institucionalizadas de estratégia atuam sobre a difusão do discurso estratégico; evidenciou também sobre os microelementos linguísticos: analisar o uso dos pronomes como expressões de consenso e conflito

(nós ou eles), verbos (as formas ativas ou passivas na construção de autoridade e ou para assumir a responsabilidade), modalidades ou o uso de expressões idiomáticas específicas (como expressões militares, masculinas, dentre outras).

Por fim, dentro da *análise da prática discursiva*, há a junção da primeiridade com a secundidade, o que resulta na terceiridade proposta por Pierce. Nela, a nossa consciência supõe o que é algo existente. Trata-se do signo e seu objeto e do signo com sua(eu) interpretante. Refere-se ao processo de mediação interpretativa.

As entrevistas são identificadas pelo número apresentado na primeira casa, a qual é seguida pelo sexo dos entrevistados em que M se refere ao masculino e F ao feminino.

ANÁLISE SEMIÓTICA

Conforme dados secundários e primários coletados, a formulação da estratégia na ProGoethe se deu de forma participativa, mediada por um consultor especialista em planejamento estratégico, sem custo para a associação. A fim de tornar o processo coletivo, foram convidados, além dos gestores das cinco vinícolas associadas, os cinco produtores de uva Goethe, que não são associados, dois representantes de municípios dos Vales da Uva Goethe e dois de instituições parceiras da associação.

VOZES QUE INFLUENCIARAM A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Ao realizar a análise semiótica das práticas discursivas dos entrevistados na associação – objeto deste estudo –, percebemos que os participantes estão satisfeitos com a realização do planejamento estratégico na ProGoethe: *“Eu acho que, pensando em planejamento estratégico, para mim o caminho é esse. Eu entendo que seja dessa forma e eu acho que está sendo bem construído.”* (1 M). *“O processo é importante. O processo é fundamental para se chegar a alguma coisa no futuro. [...] é um processo extremamente importante. Só o*

fato de colocar as coisas na mesa para discutir já é uma baita evolução.” (6 M). No entanto, um dos pesquisados demonstrou o desejo de mais discussões: “Por exemplo, pudesse, de alguma forma, ter mais informações ou fazer mais discussões aprofundadas sobre certas definições estratégicas de marketing.” (2 M).

Um dos participantes indicou que já tinham participado de atividade semelhante realizada pela própria associação, mas afirmou que essa edição foi mais participativa e detalhada:

Olha, nós fizemos uma metodologia, mas menos parecida, né? Eu me recordo que foi feito na prefeitura e foi feito pelo pessoal do SEBRAE, né? Tipo, vendo os objetivos dos participantes e colocando no mural e selecionando/afunilando para chegar ao objetivo comum a todos. [...] Mas também não foi tão participativo. Não teve a participação de todos. (7 M).

Vaara (2010), em pesquisa no plano organizacional, defendeu a necessidade de os(as) pesquisadores(as) ampliarem a compreensão das narrativas de organização estratégica para melhor entenderem a polifonia – diversas vozes – presente nas práticas discursivas organizacionais. Essas formações discursivas podem ser múltiplas, dependendo do contexto sociocultural e organizacional em que estão inseridas. A análise do plano micro possibilita, portanto, refletir sobre as habilidades retóricas e táticas que são usadas em conversas – formais e informais – sobre estratégia para promover ou resistir a pontos de vista específicos. Quanto às vozes que se sobressaíram no processo, identificamos quatro: cética, expectativa, mediação e visionária, cujas características apresentamos na Quadro 2.

Quadro 2 - Vozes Materializadas nas Práticas Discursivas

Vozes	Condições de Produção	Possíveis Praticantes
Cética	Pessimismo quanto aos benefícios e resultados que o processo da formulação da estratégia pode trazer ao grupo.	Pessoas que não conhecem a metodologia por serem de outra área de formação ou por falta de escolaridade ou por ser inerente a elas esse perfil.
Expectação	Visão restrita acerca dos benefícios e resultados do processo estratégico.	Participantes que não atuam efetivamente no processo, mas que têm expectativa de que aconteça algo que pode beneficiá-los.
Mediação	Utilização de termos específicos, ou seja: a metalinguagem da área da estratégia para uma linguagem acessível aos praticantes.	Estrategista especialista em processo estratégico, cuja função é mediar sua condução.
Visionária	Visão mais ampla e possível para o cenário atual. Percepção de possibilidades futuras.	Praticante com escolaridade, ampla visão, ou ainda grande experiência na temática.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Acerca da voz *cética*, os entrevistados pontuaram que, por vezes, influenciou negativamente o processo, já que se instalava uma dificuldade para levar adiante as propostas elaboradas no grupo:

Tudo para ele dá para trás. Então tudo o que a gente faz, a proposta, por exemplo: 'Ah, vamos chamar os produtores para participar'. Ele responde: 'Ah, não, é difícil. Nunca dá certo'. Como ele também tem muita coisa, nunca dá para fazer [...]. (3 F).

Porém, há integrante que age em algumas situações de forma negativa, tendo uma postura de negatividade com relação a muitas ideias propostas. Muitas vezes, isto compromete a evolução do desenvolvimento de alguma ideia. (4 M).

Referente à voz intitulada *expectação*, ela se materializou em alguns dos participantes do processo estratégico, segundo os entrevistados e, também, na observação realizada. Tais estrategistas, por motivos diferentes assumiram uma postura de ficar no aguardo, no sentido de não contribuir efetivamente, mas também não sair do processo, pois pode haver resultados que poderiam, de alguma forma, beneficiar sua empresa. Os motivos relatados pelos entrevistados foram: I - crédito para os resultados que o planejamento pode trazer – *“Eu acho que eles não têm uma visão a longo prazo sobre os benefícios que isso pode trazer para eles. Ou eles não acreditam, ou eles não têm tempo de pensar nisso, só focando no hoje.”* (2 M). II - falta de entendimento sobre o planejamento estratégico – *“Ou não tenham a capacidade até pra entender.”* (2 M). *“Quem vende, quem faz. É o faz tudo, né? Então, para eles saírem do negócio pra ir pra uma reunião ou à noite já estão tão cansados. Não entendem da importância do que está sendo feito.”* (3 F). III - certo comodismo – *“Olha, eu acho que é falta de vontade e comodismo [...]”* (7 M). IV - necessidade das empresas de ações de curto prazo, enquanto que o planejamento focaliza médio e longo prazos:

Eu acho que elas não veem uma possível mudança de curto prazo e o trabalho delas, no momento, é para o curto prazo. Elas não estão com condições de trabalhar a médio e longo prazo. Então estão priorizando outras coisas que, aparentemente, vão ser resolvidas mais rápido. (6 M).

A voz do especialista – aqui chamada de *mediação* – faz com que os participantes entendam o processo de formulação da estratégia, conduzindo-os

durante as etapas e, para além disso, foi um dos atores envolvidos, uma vez que sua participação foi além de facilitadora: *“Eu entendo que seja dessa forma e eu acho que está sendo bem construído. Me parece que a forma como o [...] tem conduzido como ele tinha apresentado, eu acho que está indo bem.”* (1 M). Para Whittington et al. (2003), os mediadores podem atuar como um dos praticantes da estratégia. Dias (2015, p. 168) chamou essa voz de

[...] terminologia específica: envolve a voz do consultor que busca traduzir a complexidade das definições da área, bem como conduzir as(os) praticantes a cada atividade a ser realizada, sem fazer delas(es) uma(um) especialista no assunto, mas sim, uma(um) usuária(o) da técnica.

Com relação à voz *visionária*, tratou-se de um participante específico, o qual demonstrou um ponto de vista ampliado. Os dados sugeriram que sua participação trouxe um movimento diferente ao grupo:

Durante o processo, houve a adesão de um novo membro, herdeiro de uma das vinícolas associadas, a qual já participava das reuniões, que acrescentou uma nova visão e necessidades [...]. Isto foi positivo para a formulação da estratégia, pois se trata de uma pessoa com vivência internacional e com passagem por empresa de grande porte, o que fez ampliar o alcance das estratégias. (4 M).

Laine e Vaara (2007), ao pesquisarem sobre subjetividade materializada no discurso da estratégia, perceberam que há uma certa disputa entre os atores envolvidos, com o propósito de validar seu posicionamento ante aos demais participantes. Isso foi percebido nas vozes destacadas acima, porque enquanto havia praticantes que buscavam a efetividade da formulação da estratégia, a voz cética, pelo que os dados sugeriram, demonstrou não acreditar nas proposições discutidas.

FATORES QUE IMPACTARAM A ESTRATÉGIA

Tavares (1996) definiu a cultura organizacional como os elementos como valores, tabus, normas, comunicação, dentre outros que assumem rele-

vância no contexto da organização, interferindo no desempenho individual e, conseqüentemente, da instituição. Na Associação, objeto desta pesquisa, os dados sugeriram a presença de fatores que constituíram a cultura organizacional, os quais impactaram a formulação da estratégia, uma vez que fizeram com que os envolvidos no planejamento não participassem efetivamente do processo, a saber: visão individual; conhecimento sobre planejamento estratégico e escolaridade – conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Componentes da Cultura Organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa.

Acerca da *visão individual* – na percepção dos entrevistados – tais participantes tiveram o comportamento de esperar para ver como os acontecimentos se desenvolveriam:

É a velha história do tipo 'deixem eles quebrarem a cabeça'. Se for bom, eu vou. Se não for bom, eu não me envolvi. Eu posso usufruir depois dos resultados se for positivo, mas, para mim, nesse momento, não faz diferença. Mas se der certo, eu quero [...] (1 M).

"Ou eles não acreditam ou eles não têm tempo de pensar nisso, só focando no hoje. Ou não tenham a capacidade até para entender." (2 M). "[...] estava comentando que eles não têm uma cultura e não têm uma visão de mercado tão grande, então eles vão na onda, mas não participam do processo." (3 F).

Esse resultado vai ao encontro dos achados de Dias (2015), uma vez que há participantes que demonstraram não se desapegar do individual em be-

nefício do coletivo, ou seja: mesmo sendo uma atividade colaborativa e participativa, os praticantes não conseguem pensar na Associação como algo coletivo, eles participam da Associação, mas o foco é a sua empresa em tal momento.

Outro fator que foi relevante na formulação da estratégia foi o *conhecimento acerca do planejamento estratégico*, ou seja: segundo os entrevistados, alguns dos convidados a participar do processo não conheciam a metodologia nem sua importância para o sucesso da organização, o que os levou a não valorizar a iniciativa e, conseqüentemente, fragilizar a sua participação:

[...] alguns produtores, uns mais esclarecidos, outros nem tanto, por aquilo que representa o planejamento estratégico, eles deveriam agarrar isso, eles deveriam se apropriar disso de forma muito mais intensa [...] (1 M).

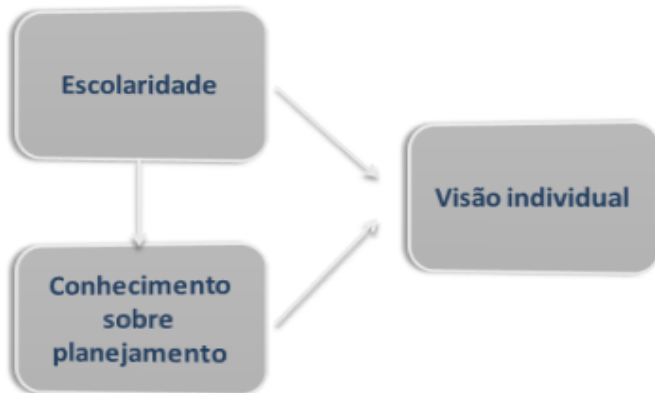
“Em função dos gestores e da visão de mundo que eles têm. Eles já são mais ‘viajados’, têm um entendimento do mundo comercial diferente [...]” (3 F). Santos et al. (2009) e Kich e Pereira (2011) esclareceram que a falta de conhecimento e ou a visão sistêmica sobre a gestão dos envolvidos no planejamento interferem no processo de formulação e na implantação da estratégia.

Também a escolaridade se mostrou um fator condicionante negativo à atuação desses atores:

Eu entendo que isso tem a ver, principalmente, com a cabeça. Ou seja, às vezes até a própria escolaridade. A escolaridade não fez com que tu expandiste o teu conhecimento a ponto de compreender a importância que aquele planejamento representa, em termos de produtividade, de crescimento, de desenvolvimento. (1 M).

Com relação aos fatores identificados na pesquisa – visão individual, conhecimento sobre planejamento estratégico e escolaridade –, acreditamos que eles estão interligados, porque a baixa escolaridade leva à falta de conhecimento acerca dos benefícios do planejamento estratégico e, por fim, gera uma visão individual – cultura de não contribuir efetivamente trazendo sua realidade, mas também não se afastar, pois poderia se beneficiar em algum momento com os resultados do processo estratégico (Figura 4).

Figura 4 - Ciclo gerado pelos fatores que impactam o fazer estratégia



Fonte: Dados da Pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificamos que nas práticas discursivas se destacaram quatro vozes no processo de formulação da estratégia: cética, expectativa, mediação e visionária. A primeira contribuiu negativamente uma vez que restringiu as proposições durante o fazer estratégia. Vaara e Whittington (2012) relataram sobre a importância de pesquisar sobre as vozes presentes nas práticas discursivas, visto que elas mobilizam os estrategistas em diversas direções na formulação da estratégia.

Com relação aos fatores, identificamos a visão individual e o conhecimento sobre planejamento estratégico e escolaridade, os quais contribuíram para o processo que, embora tenha sido positivo na visão dos entrevistados, poderia ter sido melhor aproveitado e com resultados melhores, a curto e a médio prazo, nas vinícolas e, conseqüentemente, na Associação.

À luz da EPS, embora todos tenham sido convidados, a visão cética do processo e os fatores que emergiram, de certa forma, cercearam o fazer estratégia, prejudicando o processo, o qual deveria contar efetivamente com praticantes de todos os níveis, nesse caso de escolaridade e conhecimento. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) defenderam que a EPS privilegia a participação dos praticantes diversos para que as estratégias tenham sucesso.

Como sugestão de agenda de pesquisa, fica o fato de que, embora o delineamento da pesquisa seja qualitativo, poderiam ser entrevistados todos os participantes a fim de verificar, também, a visão daqueles que possivelmente se enquadram como céticos e com visão individual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBINO, J. et al. Estratégia como prática: uma proposta de síntese. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 9, n. 1-2, p. 2-14, 2010.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. *Cadernos de Pesquisa*, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coords.) *Teoria das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2007, p. 80-115.

BARRY, D.; ELMES, M. Strategy retold: towards a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, v. 22, p. 429-452, 1997.

BISELLI, F.; TONELLI, M. J. Caminante, no hay camino, se hace camino al andar: Praticantes e práticas: um estudo empírico sobre a construção de sentidos em estratégia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador, BA. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006. 16 p.

DIAS, A. T. B. B. B. *Estratégia como prática social: um estudo de práticas discursivas e questões de gênero das(os) praticantes no processo estratégico de uma instituição de ensino superior comunitária*. 2015. 261 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2015.

DIAS, A. T. B. B. B.; GODOI, C. K. Integração entre as práticas discursivas da estratégia como prática social e do gênero: contribuições epistêmico-metodológicas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38., Rio de Janeiro, 2014. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. 16 p.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, p. 433-448, 1991.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. *A pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 89-114.

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, p. 216.

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

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 40, n. 1, p. 3-22, jan. 2003. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/enhanced/doi/10.1111/1467-6486.t01-2-00002/>>. Acesso em: 21 ago. 2015.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. *Cadernos EBAPE.Br*, v. 9, n. 4, p. 1045-1065, 2011.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique. *Organization Studies*, Berlim, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991. Disponível em: <<http://oss.sagepub.com/content/12/2/251.full.pdf+html>>. Acesso em: 21 ago. 2015.

LAINE, P.; VAARA, E. Struggling over subjectivity: a discursive analysis of strategic development in a group. *Human Relations*, Toronto, v. 1, n. 60, p. 29-59, 2007.

MINTZBERG, H.; WALTERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

PIRES, A. P. Sobre algumas questões epistemológicas de uma metodologia geral para as ciências sociais. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 43-94.

PEIRCE, C. S. *Os documentos recolhidos de Charles Sanders Peirce*. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 2000, p. 337.

ROULEAU, P. L.; ALLARD-POESI, F.; WARNIER, V. Le management stratégique en pratiques. *Revue française de gestion*, n. 174, p. 15-24, 2007.

SANTOS, J. L. S. et al. Modelo de planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 9., 2009, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: UFSC, 2009.

SERVA, M.; JAIME JUNIOR, P. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 1, p. 64-79, 1995.

SIERRA, F. Función y sentido de la entrevista cualitativa em investigación social. In: CÁCERES, L. J. G. (Coord.). *Técnicas de investigación: en sociedad, cultura y comunicación*. México: Pearson, 2000, p. 277-345. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=5a0Jdv7lp9oC&pg=PA277&lpg=PA277&dq=Función+y+sentido+de+la+entrevista+cualitativa+en+investigación+social&source=bl&ots=-v-tk7G_O5M&sig=3Uy7aXJvlf9c1K--jB4RpkiraMM&hl=pt-BR&sa=X&ved=0C-CUQ6AEwAWoVChMI9OSDmum_xwIVxJINCh0BVQEi#v=onepage&q=Función+C3%B3n%20y%20sentido%20de%20la%20entrevista%20cualitativa%20en%20investigación+C3%B3n%20social&f=false>. Acesso em: 23 ago. 2015.

SPEE, A. P.; JARZABKOWSKI, P. Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, Londres, v. 2, n. 7, p. 223-232, 2009. Disponível em: <<http://soq.sagepub.com/content/7/2/223.full.pdf+html>>. Acesso em: 23 ago. 2015.

TAVARES, F. P. A cultura organizacional como um instrumento de poder. *CADERNOS DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO*, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

VAARA, E. Taking the linguistic turn seriously: strategy as a multifaceted and interdiscursive phenomenon. *Strategic Management Journal*, n. 27, p. 29-50, 2010. Doi: 10.1108/S0742-3322(2010)0000027005.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy as practice: taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.

VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.

WALTER, S. A.; BACHL, T. M.; BARBOSA, F. Estratégia como prática: análise longitudinal por meio de bibliometria e sociometria. *REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia*, v. 5, n. 3, p. 307-323, 2012.

WHIPP, R. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: NORD, W. R.;

HARDY, C.; CLEGG, S. R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais*. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. Learning to strategise: problems of practice. *Skope Research Paper*, n. 20, p. 1-25, 2001.

WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson, 2002, p. 179.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. et al. Taking strategy seriously responsibility and reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*, Califórnia, v. 12, n. 4, p. 396-409, 2003.