

# **ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA NO BRASIL:**

## **análise bibliométrica dos delineamentos metodológicos e dos temas estudados**

Eixo temático: Análise de Citação

Modalidade: Apresentação oral

### **1 INTRODUÇÃO E INDICAÇÃO DE BASE TEÓRICA**

A estratégia como prática é uma abordagem recente na área de estratégia, que consiste em uma nova direção do pensamento estratégico, deslocando a visão de competência central da empresa para a prática do integrantes da organização como estrategistas. Assim, a perspectiva de estratégia como prática considera a estratégia como uma prática social, por meio da qual os estrategistas atuam e interagem (WHITTINGTON, 1996).

Para Jarzabkowski e Spee (2009), a abordagem de estratégia como prática definiu seus parâmetros de pesquisa como: os estrategistas (pessoas que fazem o trabalho de estratégia), as práticas estratégicas (ferramentas sociais, símbolos e materiais por meio dos quais é feito o trabalho de estratégia) e a *práxis* (o fluxo de atividade no qual a estratégia é realizada). Whittington (2003) acrescenta que essa perspectiva possibilita a aplicação de uma gama de metodologias de pesquisa.

Neste contexto, considera-se a relevância de analisar como esta abordagem vem sendo desenvolvida em âmbito nacional. A pergunta de pesquisa pode ser definida, portanto, como: **Quais os principais temas estudados e abordagens metodológicas empregadas na abordagem de estratégia como prática no Brasil?** Desta forma, esta pesquisa objetiva analisar os temas estudados e os delineamentos empregados nos estudos de estratégia como prática desenvolvidos no Brasil. Para tal, desenvolveu-se uma pesquisa bibliométrica de publicações brasileiras desta abordagem no campo de estudos em organizações.

### **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Realizou-se um estudo bibliométrico. A coleta de dados foi realizada por meio de buscas em artigos que empregassem os conceitos de estratégia como prática, *strategy as practice* e *strategic practice*. Os artigos foram obtidos por meio de um recorte longitudinal de um período de oito anos (2004 a 2011). Para composição da amostra, realizaram-se buscas em anais de eventos e periódicos relacionados à área vinculados a Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), tendo em vista sua representatividade na área de estudos organizacionais.

Selecionaram-se 64 artigos que efetivamente tratavam do tema, destes, 30 são teóricos e 34 teóricos-empíricos. Para a análise dos dados, observaram-se o número de artigos por ano; delineamento do estudo; perspectiva temporal; instrumento de coleta de dados; técnica de análise de dados; setor de aplicação; nível organizacional e temáticas empregadas nos estudos, esta última realizada por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 2002).

### 3 RESULTADOS

Na Tabela 1, exibe-se o número de artigos teóricos e teórico-empíricos por ano. Observa-se um número similar de artigos teóricos e teórico-empíricos sobre a abordagem. A quantidade de estudos teóricos está alinhada ao fato de ser uma abordagem recente, a qual obteve a primeira nota de leitura no exterior em 1996, surgindo no Brasil em 2004.

Tabela 1 – Artigos publicados teóricos e teórico-empíricos

Local	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Teóricos	2	1	4	5	7	4	3	4	30
Teórico-empíricos	-	-	2	1	3	11	7	10	34
Total	2	1	6	6	10	15	12	12	64

Em relação ao delineamento metodológico dos estudos, predominam os estudos de caso (26 estudos), dos quais 23 são estudos de caso único (aplicados a um caso), dois múltiplos (mais de um caso) e um comparativo (compara os casos entre si). A predominância de estudos de caso únicos está relacionada com uma característica da abordagem de estratégia como prática de adotar um nível micro de análise de compreender as atividades desenvolvidas pelos estrategistas, ou seja, o *strategizing* (WHITTINGTON, 2003; JOHNSON et al., 2007). Para Goadard e Bouty (2007), o estudo de caso permanece como o principal método para estudar a estratégia como prática, pois apresenta uma oportunidade de reunir um número

elevado de dados em praxis e práticas. Os autores indicam que por meio deste delineamento é possível realizar uma imersão ampla e complexa no contexto do fenômeno estudado. Outras pesquisas utilizaram, com três estudos cada, o levantamento e a pesquisa documental. Já o delineamento bibliográfico e etnográfico foi empregado em um estudo cada.

Na Tabela 2, destacam-se os níveis organizacionais dos artigos pesquisados.

Tabela 2– Níveis organizacionais pesquisados

Níveis organizacionais	Estudos	Combinação de níveis organizacionais	Estudos
Topo	22	Topo	12
Médio	12	Topo, médio e operacional	4
Operacional	7	Topo e médio	2
Externos	3	Médio	2
Professores e alunos	3	Topo, professores e alunos	2
Informação ausente	4	Topo, médio, operacional e externo	1
Não aplicado em organizações	3	Topo, médio, operacional, professores e alunos	1
		Médio e operacional	1
		Médio e externo	1
		Externo	1

Observa-se que o nível de topo é o mais estudado, este foi empregado em pesquisas sobre executivos, proprietários, gestores principais, corpo diretivo, alta administração, sócios, fundadores, reitores, dirigentes e diretores. Esse resultado pode representar uma limitação dos estudos, visto que, como destaca Johnson et al. (2007), as ações de diferentes estrategistas são fundamentais para as estratégias da organização como um todo, ou seja, a estratégia como prática considera que atores em diferentes níveis podem ser estrategistas da organização. Jarzabkowski e Spee (2009) também chamaram a atenção para estudos que se concentram em gestores de topo, pois não é apenas esse grupo que age estrategicamente. Sob essa perspectiva, observa-se que alguns estudos realizam a combinação de diferentes níveis, como topo, médio e operacional, o que pode trazer contribuições importantes para os resultados desses estudos, uma vez que estrategistas de níveis organizacionais diferentes possuem papéis diferentes no *strategizing* da organização (WHITTINGTON, 1996).

Em relação à perspectiva temporal, destaca-se que a maioria dos estudos (15) adota perspectiva longitudinal, o que demonstra uma preocupação das pesquisas em coletar dados de um período mais amplo, o que se alinha à perspectiva de estratégia como prática, a qual busca analisar o processo estratégico (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Na sequência, tem-se a perspectiva transversal (13). Identificaram-se ainda três estudos transversais com perspectiva longitudinal, ou seja, que fizeram coleta de dados sobre o

passado em um único corte no tempo de forma retrospectiva. Dos artigos da amostra, 7 não descreveram a perspectiva adotada, destes, 4 foram classificados como transversais pelos autores deste artigo, e os demais, visto a ausência de outras informações importantes sobre a metodologia empregada, não puderam ser classificados.

A Tabela 3 apresenta os instrumentos de coleta de dados.

Tabela 3 – Instrumentos de coleta de dados

Instrumentos	Artigos	Combinação de instrumentos	Artigos
Entrevistas	31	Entrevistas e documentos	11
Documentos	21	Entrevistas	7
Observação	11	Entrevistas, observação e documentos	6
Conversas informais	2	Entrevistas e observação	2
Questionário	2	Entrevistas e conversas informais	2
Artefatos	1	Observação e documentos	2
		Questionário, entrevistas e observação	1
		Entrevistas, artefatos e documentos	1
		Questionário e entrevistas	1
		Documentos	1

Observa-se a predominância de instrumentos predominantemente qualitativos como entrevistas, documentos e observação, o que está relacionado com a análise do strategizing e das práticas estratégicas, foco da abordagem de estratégia como prática. Nota-se também que a maior parte das pesquisas empregam mais de um instrumento de coleta de dados, demonstrando uma preocupação com a identificação de diferentes fontes de informações a respeito da estratégia das organizações. Destaca-se ainda que esses resultados (instrumentos mais utilizados e variedade de instrumentos) também estão alinhados com a predominância de estudos de caso entre os delinemanentos de pesquisa adotados. Na Tabela 4, destacam-se as técnicas e os *softwares* empregados para análise dos dados dos estudos.

Tabela 4 - Técnica e *software* de análise dos dados

Técnica de análise dos dados	Artigos	<i>Software</i> de análise de dados	Artigos
Conteúdo	11	Atlas.ti	1
Documental	6	NVivo	1
Narrativa	3	UCINET	1
Crítica do discurso	2	CmapTools	1
Narrativa e comparativa	1		
Informação ausente	11		

No tocante às técnicas de análise empregadas, destacam-se a análise de conteúdo e a análise documental, o que está relacionado com os instrumentos de coleta de dados mais

utilizados. Observa-se também que as técnicas empregadas são predominantemente qualitativas ou descritivas. Ainda, tem-se que quatro estudos fizeram uso de *softwares* para auxiliar a análise dos dados.

Os setores nos quais foram aplicadas as pesquisas são evidenciados na Tabela 5, entre os quais se destacam as organizações sem fins lucrativos e instituições de ensino superior.

Tabela 5 – Setores de aplicação das pesquisas

Setores	Artigos	Setores	Artigos
Organizações sem fins lucrativos	6	Engenharia	1
Ensino superior	5	Bancário	1
Publicações (bibliométricos)	3	Tecnologia	1
Lácteo	2	Arte	1
Moveleiro	2	Shopping Popular	1
Têxtil	2	Programa governamental	1
Consultoria	1	Empresa de comércio exterior	1
Micro e pequenas empresas de diferentes setores	1	Multinacionais de diferentes setores	1
Hospitalar	1	Informação ausente	3

Desta forma, nota-se um interesse em analisar o desenvolvimento de práticas estratégicas em organizações tradicionalmente menos privilegiadas na área de estratégia e mais emergentes.

Exibem-se, na Tabela 6, os temas mais estudados nos artigos. Destaca-se a relação com outras teorias (dois estudos tratam de Giddens; um de Certeau; actor network theory; teoria institucional; das representações sociais (TRS) de Moscovici (1961); abordagem de comunicação dos estudos de James Tayler e colegas; teoria histórico-cultural da atividade pela teoria da visão baseada na atividade; contexto ambiental de referência; Bourdieu e; da aprendizagem, aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência).

Tabela 6 –Temas estudados

Temas	Artigos
Estratégia como prática aliada ou relacionada a outras teorias	11
Prática estratégica	7
Discussões metodológicas e de aplicabilidade de métodos	6
Análise crítica relacionada à abordagem e a conceitos	5
Estrategistas internos	5
Conceito de estratégia	4

Além do apresentado na Tabela 6, encontraram-se também: *strategizing* (3 artigos); estrategistas externos no *strategizing* (consultores) (2); processo de formação de estratégias e

SAP (3); *sensemaking* - construção de sentidos (2); análise da prática social baseada em elementos do discurso (2); diferenças de gênero na estratégia como prática (2); implicações da estratégia como prática no ensino de administração estratégica (1); contribuições das diferentes abordagens da estratégica para a formação de políticas públicas (1); construção da estratégia como uma prática social (1); abordagem estruturacionista em SAP (1); mudança (1); *práxis* estratégica e imersão social (1); institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais (1) e a “*practiceturn*” e o movimento social da SAP (1).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Quanto aos aspectos metodológicos, observou-se a predominância de estudos de caso, da perspectiva temporal longitudinal, da entrevista como instrumento de coleta de dados e da técnica de análise de conteúdo. No geral, notou-se que o delineamento metodológico empregado pelos estudos se alinha à adoção da perspectiva de estratégia como prática, que considera a estratégia uma prática social oriunda da interação entre pessoas e que valoriza o processo de formação de estratégias e a atuação dos estrategistas (WHITTINGTON, 1996, 2003; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; JOHNSON et al., 2007). Nesse sentido, estudos de caso possibilitam uma análise mais profunda e o acompanhamento da organização; as pesquisas longitudinais permitem a análise dos processos da organização e acompanhar o desenvolvimento das estratégias; e instrumentos de coleta de dados qualitativos combinados, como entrevistas, documentos e observação, possibilitam o levantamento de dados mais detalhados e a emergência de novas informações. Quanto aos níveis organizacionais estudados, sugere-se que os estudos os ampliem, pois o nível mais pesquisado foi o de topo, o que não se alinha com o pressuposto da abordagem de estratégia como prática segundo o qual os estrategistas podem estar em diferentes níveis da organização (JOHNSON et al., 2007). O conceito de prática é abordado por diferentes artigos, o que reflete uma preocupação conceitual desta abordagem emergente.

Em relação aos temas estudados, destaca-se a relação da abordagem de estratégia como prática com outras teorias. Isso demonstra uma preocupação em situar essa perspectiva recente dentro da área de estratégia e dos estudos de organizações, buscando as semelhanças e as diferenças em relação a outras abordagens já legitimadas no campo de conhecimento.

Ressalta-se, ainda, a ausência, em um número expressivo de artigos, de informações sobre o delineamento metodológico. Recomenda-se que os autores apresentem esses dados como forma de ampliar a confiabilidade dos estudos, bem como para proporcionar possíveis avanços à perspectiva, os quais ocorrerão por meio do conhecimento, pelos futuros pesquisadores, das metodologias empregadas nesse tipo de abordagem.

Espera-se que este estudo possa contribuir, por intermédio de uma discussão das metodologias empregadas nos estudos da área de conhecimento e de sua adequação aos pressupostos dessa perspectiva, para a realização de futuras pesquisas dentro da abordagem de estratégia como prática, bem como para o amadurecimento desta.

Como limitação desta pesquisa, destaca-se a ausência de informações em alguns artigos analisados, o que impossibilitou a compilação de um número mais expressivo de dados. Para futuras pesquisas, ainda se sugere ampliar o banco de dados analisado.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

GODARD, C. D.; BOUTY, I. The practice of researching strategy as practice: micro-level and multifaceted data collection process. In: EGOS COLLOQUIUM, 23, 2007, Vienna. **Proceedings...** Austria: EGOS, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69–95, 2009.

JOHNSON, C. et al. Introducing the strategy as practice perspective. In: JOHNSON, C. et al. **Strategy as practice: research directions and resources**. New York: Cambridge, 2007.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest editors' introduction - Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, jan. 2003.

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

\_\_\_\_\_. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 117, 2003.