

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS
CÂMPUS DE JABOTICABAL

**A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO SOBRE A
EVOLUÇÃO DO TEMA NO PERÍODO DE 2009 À 2014.**

José Antonio Machado Junior

Orientador: Prof. Lesley Carina do Lago Attadia Galli

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias
UNESP, Câmpus de Jaboticabal, como parte
das exigências para graduação em Administração.

Jaboticabal - SP

2º Semestre/2015

Dedico a realização deste estudo à minha família, em especial à minha mãe que sempre me concedeu segurança e subsídios para que eu pudesse tomar todas as decisões em minha vida.

Certamente, o aprendizado adquirido será de grande valia para o meu futuro pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Deus por todas as graças concedidas em minha vida, e também pela minha família com seu apoio irrestrito à minha formação acadêmica durante todo o período na universidade. Essa sustentação é possivelmente o principal pilar para que o rendimento acadêmico seja satisfatório.

Juntamente com a minha família, apresento a minha mãe como destaque mais importante. Ela consegue destinar aos filhos muita atenção e comprometimento, e isso com certeza foi muito importante para o amadurecimento pessoal e profissional. Agradeço pela determinação empenhada por ela para que eu pudesse cursar uma universidade pública, distante da minha cidade natal.

Em seguida, destino meus sinceros agradecimentos aos professores do curso de Administração da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias da UNESP, Campus de Jaboticabal, que foram importantíssimos para que a graduação fosse concluída com êxito. Agradeço especialmente à Prof. Lesley Attadia por todo o apoio e compreensão durante a confecção deste estudo na academia.

Separo também um espaço neste documento para agradecer a todos os membros da Associação Atlética Acadêmica “Moacir Pazeto”, que fizeram parte do meu desenvolvimento pessoal e profissional, na aplicação prática dos conhecimentos teóricos nessa modalidade de extensão universitária. Adicionalmente, agradeço também por ter tido a oportunidade de presidir a LIEU – Liga InterUnesp de Esportes Universitários, durante o ano de 2012, com inúmeros desafios e também grandes conquistas.

Não poderia me esquecer dos amigos, professores e funcionários da FaCEA – Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UNI – Universidad Nacional de Itapúa, localizada em Encarnación – Itapúa – Paraguai. No primeiro semestre de 2013 eles foram de imensa importância para que o intercâmbio estudantil, promovido pela AREX e AUGM, fosse realizado com êxito e sucesso.

Por fim, agradeço pela oportunidade de ter cursado Administração na UNESP – Jaboticabal, e pela minha formação profissional concretizada.

RESUMO

Este é um estudo bibliométrico sobre a evolução das pesquisas sobre o tema “Estratégia como Prática Social”, no período de 2009 à 2014. O objetivo geral é produzir indicadores bibliométricos que mostrem como os estudos científicos sobre o tema “a estratégia como prática social” têm evoluído no cenário brasileiro. Considerou-se como base de dados os artigos publicados sobre o tema nos eventos científicos EnANPAD e 3Es, ambos da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Os estudos em estratégia possuem uma abordagem tradicional e histórica, enraizada na deliberação das estratégias a partir do conhecimento científico adquirido pelos gestores da alta administração das organizações. Contrapondo essa tendência, surgem os estudos emergentes em estratégia, que buscam avaliar a prática estratégica dentro das organizações em diversas áreas, e em algumas oportunidades sem a deliberação prevista pela abordagem tradicional de estratégia. Para tanto, foi realizado um estudo teórico, de caráter descritivo e abordagem quantitativa, sendo utilizada a bibliometria como método de pesquisa. Foram selecionados e analisados 53 artigos por meio de técnicas de estatística descritiva. Os resultados apresentam que os estudos sobre o tema são recentes e ainda carece de mais estudos específicos e alinhados a determinação da estratégia enquanto prática social.

Palavras Chaves: Estratégia, Prática Social, Estudo Bibliométrico.

ABSTRACT

This is a bibliometric study on the evolution of research on the topic "Strategy as Social Practice," from 2009 to 2014. The general objective is to produce bibliometric indicators that show how scientific studies on "the strategy as social practice" They have evolved in the Brazilian scene. It was considered as a database articles published on the topic in scientific events EnANPAD and 3Es, both of ANPAD - National Association of Graduate Studies and Research in Administration. Studies in strategy have a traditional and historical approach, rooted in the determination of strategies based on scientific knowledge acquired by the managers of the senior management of organizations. Opposing this trend, there are emerging studies in strategy, seeking to evaluate the strategic practice within organizations in various areas, and on some occasions without a decision expected by the traditional approach strategy. To this end, it conducted a theoretical study, descriptive and quantitative approach being used bibliometrics as a research method. They were selected and analyzed 53 articles using descriptive statistical techniques. The results show that studies on the subject are recent and still needs more specific and aligned studies determining the strategy as a social practice.

Keywords: Strategy, Social Practice, Study Bibliometric.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O <i>Framework</i> Conceitual para Análise da Estratégia como Prática	18
Figura 2 – Proposição do Fazer Estratégico Baseado na Estratégia como Prática e processo da Estratégia	20
Figura 3 – Principais leis da Bibliometria, seus focos de estudo e suas relações com os sistemas de comunicação e de informação científica e tecnológica	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de Estratégia	9
Quadro 2 – Classificação das Estratégias Corporativas	12
Quadro 3 – Três Abordagens para o Estudo da Estratégia	18
Quadro 4 – Visões sobre Estratégia.....	19
Quadro 5 – Indicadores Bibliométricos.....	29
Quadro 6 – Quantidade de artigos publicados por evento/ano	32
Quadro 7 – Quantidade de Autor por Artigo	34
Quadro 8 – Métodos de Pesquisa	40
Quadro 9 – Procedimento de Coleta de Dados.....	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução das Publicações	32
Gráfico 2 – Percentual de Artigos por Evento.....	33
Gráfico 3 – Média de Autor por Artigo/Evento	34
Gráfico 4 – Localidades dos Autores	36
Gráfico 5 – Carreira dos Autores.....	37
Gráfico 6 – Título dos Autores	37
Gráfico 7 – Tipo de Pesquisa.....	38
Gráfico 8 – Natureza da Pesquisa.....	38
Gráfico 9 – Abordagem da Pesquisa	39
Gráfico 10 – Método de Pesquisa.....	40
Gráfico 11 – Procedimento de Coleta de Dados.....	41
Gráfico 12 – Método de Análise dos Dados.....	42

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Problema De Pesquisa	2
1.2. Objetivo Geral	2
1.3. Objetivos Específicos	2
1.4. Justificativa	2
2. REVISÃO TEÓRICA	5
2.1 Abordagens De Estratégia	5
2.1.1. Abordagem Tradicional	5
2.1.1.1. Práticas Estratégicas Tradicionais	8
2.1.1.2. Estratégias Empresariais	11
2.1.1.3. Estratégias Deliberadas	13
2.1.2. Abordagem Emergente	14
2.1.2.1. Estratégias Emergentes	21
2.1.2.2 Combinações Entre Estratégias Deliberadas E Emergentes	22
3. METODOLOGIA.....	23
3.1. Características Da Pesquisa	23
3.1.1. Leis E Princípios Bibliométricos	23
3.1.2. Lei De Bradford	23
3.1.3. Lei De Lotka	24
3.1.4. Lei De Zipf	24
3.1.5. Ponto De Transição (T) De Goffman	25
3.1.6. Outros Conceitos E Estudos Aplicados À Bibliometria	26
3.1.7. Frentes De Pesquisa E Colégios Invisíveis	27
3.1.8. Fator De Imediatismo E/Ou De Impacto	27
3.1.9. Acoplamento Bibliográfico E Co-Citação	27
3.1.10. Obsolescência Da Literatura E Vida Média	27
3.1.11. Lei do Elitismo	27
3.1.12. Teoria Epidêmica De Goffman	28
3.1.13. Lei Dos 80/20	28
3.2 Método De Coleta De Dados	28
3.3 Método De Análise Dos Dados	29
3.4. Variáveis De Pesquisa	29
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
4.1. Quantidade De Artigos Por Evento/Ano	32
4.2. Quantidade De Autores Por Artigo	33
4.3. Autores Que Mais Publicaram	34
4.4. Tipo De Pesquisa	38
4.5. Natureza De Pesquisa	38
4.6. Abordagem De Pesquisa	39
4.7. Método De Pesquisa	40
4.8. Procedimento De Coleta De Dados	41
4.9. Método De Análise Dos Dados	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

INTRODUÇÃO

Dentre os estudos em organizações empresariais, as pesquisas sobre o tema da estratégia têm obtido grande relevância no âmbito acadêmico. As justificativas para esse grande interesse têm suas raízes na dinâmica empresarial e na complexidade das relações entre os *stakeholders* organizacionais.

Durante muito tempo, os estudos sobre esse tema estiveram atrelados à abordagem estratégica tradicional ou clássica, que é caracterizada pela racionalidade e por um enfoque mais positivista. (ZANQUETTO FILHO, 2009)

No entanto, nos últimos anos, o estudo da estratégia como uma prática social, ganhou notoriedade no meio acadêmico. Sob esta perspectiva a estratégia é entendida como um processo emergente que leva em conta a relação da organização com seus *stakeholders* e as mudanças no ambiente empresarial. É um processo que ocorre de maneira “natural”, ou seja, não premeditada, sendo construído pelo gestor a fim de que a organização alcance os objetivos dela (ZANQUETTO FILHO, 2009).

Para que possa existir uma visão mais concreta e holística do leitor deste estudo bibliométrico, faz-se necessário explanar e contextualizar o conceito de “Bibliometria”. Esse termo foi popularizado por Pritchard na proposição de substituição da expressão “bibliografia estatística”, utilizada desde o ano de 1922 após a menção de Edward Wyndham Hulme em uma conferência na Universidade de Cambridge. (VANTI, 2002).

Ao considerarem-se as palavras produzidas por Tague-Stuckiffé (), com a tradução de Macias-Chapula (1998), define-se bibliometria como o estudo das características quantitativas da produção, disseminação e uso da informação descrita nos registros existentes. Ela tem o papel de desenvolver padrões e modelos de caráter matemático para medir essas situações, fazendo com que os resultados obtidos a partir desta análise possam prever, sustentar e apoiar a tomada de decisão. (VANTI, 2002).

De um modo geral, o principal conceito relacionado à existência das Leis Bibliométricas é a probabilidade, tendo em vista que o desenvolvimento desses princípios se dão de maneira genérica. (GUEDES, BORSCHIVER, 2013)

A Bibliometria define-se por uma ferramenta estatística capaz de produzir e mapear diferentes indicadores relacionados à gestão da informação e do conhecimento, principalmente nos sistemas de informação e de comunicação científicos e tecnológicos, essencialmente importantes para os processos de planejamento, monitoramento e gestão da ciência e tecnologia. (GUEDES, BORSCHIVER, 2013)

1.1. Problema de Pesquisa:

Levando em conta que o estudo da estratégia sob esta perspectiva é considerado ainda incipiente, este trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: como se apresenta a evolução do estudo sobre a estratégia como prática social no período de 2009 a 2014, no cenário brasileiro?

1.2. Objetivo Geral

Partindo do problema de pesquisa delineado, este trabalho tem como objetivo geral produzir indicadores bibliométricos que mostrem como os estudos científicos sobre o tema “a estratégia como prática social” têm evoluído no cenário brasileiro, tomando como base nas publicações realizadas nos eventos acadêmicos promovidos pela ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, especialmente 3 Es e EnANPAD.

1.3. Objetivos Específicos:

Para a consecução do objetivo geral são definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) compreender a abordagem da estratégia como prática social;
- b) compreender os conceitos científicos relacionados à bibliometria, de forma a identificar as variáveis mais adequadas para a análise dos estudos de estratégia como prática social, no período selecionado;
- c) selecionar, nos eventos destacados, os artigos publicados sobre o assunto, utilizando como critério o título, o resumo e as palavras chaves dos artigos; e
- d) analisar os artigos selecionados, com base nas variáveis criadas, produzindo indicadores bibliométricos sobre o estudo da estratégia com prática social no Brasil.

1.4. Justificativa

Conforme já comentando anteriormente, como o tema é novo, é preciso ampliar os conhecimentos sobre o assunto, mapeando não só como as organizações têm lidado com as estratégias emergentes, bem como o meio acadêmico vem discutindo o assunto.

O foco na ANPAD justifica-se por sua relevância no cenário acadêmico-científico, por meio do desenvolvimento de um consistente trabalho na promoção do ensino, da pesquisa e na produção de conhecimento dentro do campo das ciências administrativas, contábeis e afins no Brasil desde 1976. Cabe ressaltar que a ANPAD congrega programas de pós-graduação *stricto sensu*, representando os interesses das instituições filiadas junto à opinião pública e atuando como órgão articulador dos interesses dos programas perante a comunidade científica e os órgãos governamentais responsáveis pela gestão da educação e desenvolvimento científico e tecnológico em nosso país (ANPAD, 2015).

Além disso, a ANPAD promove diversos eventos acadêmicos, sendo hoje um dos principais órgãos de interação entre professores, pesquisadores e estudantes na área de Administração, figurando como um importante espaço de diálogo e vivência social (ANPAD, 2015).

A escolha dos eventos selecionados para realização do estudo justifica-se pela estreita relação com o tema, conforme pode ser observado pelo escopo dos mesmos (ANPAD, 2015);

2.1.6 EnANPAD – (Encontro da ANPAD): É um evento realizado anualmente no mês de Setembro, e se apresenta com grande importância para o incentivo aos estudos acadêmicos e ao fortalecimento da produção científica no Brasil.; e

3.1.6 3Es – (Divisão Acadêmica de Estratégia em Organizações - ESO): É um evento realizado a cada 2 anos, no mês de Junho, que fornece uma oportunidade de encontro entre pesquisadores do Brasil e do exterior. O Objetivo principal é promover o desenvolvimento dos estudos em estratégia no Brasil.

Em relação à escolha do método, Guedes e Borshiver (2005) argumentam que a bibliometria contribui não só para estabelecer fundamentos teóricos a respeito de determinado tema de pesquisa, como também ajuda a sistematizar o conhecimento existente sobre o assunto (SPINAK, 1996). Por meio dos estudos bibliométricos é possível avaliar como determinado tema tem se desenvolvido e a identificar lacunas de pesquisa nas diversas áreas do conhecimento (CARDOSO et al, 2005).

As principais aplicações práticas da bibliometria estão relacionadas à identificação de tendências e crescimento da produção científica do conhecimento em uma determinada área; mensuração da cobertura de revistas secundárias; identificação de usuários de uma determinada matéria ou disciplina; Antecipar e prever as tendências de publicações científicas; Entendimento da distribuição, dispersão e obsolescência da literatura científica; Verificar a produtividade científica dos autores, entidades e países; Medição do grau de colaboração entre os autores; Análise de citações e co-citações; Identificação da performance dos sistemas de recuperação da informação; Avaliação estatística dos conceitos de linguagem; Avaliação da utilização de documentos em um centro de documentação; e a medição do crescimento das áreas do conhecimento e o surgimento de novos temas. (VANTI, 2002)

A utilização das técnicas bibliométricas faz uma contribuição decisiva em momentos de recursos escassos, quando um bibliotecário tem o dever de resolver quais títulos e publicações periódicas podem ou não ser suprimidas de uma biblioteca. Indicadores de utilização são obtidos para definição de uma listagem de publicações periódicas prioritárias e para identificar a demanda futura. (RIVAS, 1981 apud VANTI, 2002). Os indicadores bibliométricos também são usados para avaliação da produtividade e verificação da qualidade da pesquisa científica, através da aferição dos números de publicações e citações de diversos autores. (MEIS, 1999 apud VANTI, 2002)

Com isso, percebe-se que a bibliometria busca examinar, em um primeiro momento, as relações entre diferentes variáveis como recursos humanos, documentação, periódicos, e etc., que demonstram diversas formas de distribuição como, por exemplo, a quantidade de artigos que originam as citações, o número de autores com n artigos, a quantidade de revistas contendo n artigos. (BRAGA, 1974)

2. REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo possui um caráter muito importante em qualquer modalidade de pesquisa. O intuito dessa etapa é auxiliar o pesquisador na compreensão, análise e aprofundamento do conhecimento sobre o assunto explorado. Nessa revisão teórica serão abordados os seguintes temas: Abordagens de Estratégia (Tradicional e Emergente) e Bibliometria.

3.1.13 ABORDAGENS DE ESTRATÉGIA

Na primeira parte deste subtema apresenta-se a concepção estratégica enquanto modo de gerenciamento de negócios. Trata-se de uma explanação sobre os pontos mais relevantes que impactam a gestão nos dias de hoje. O principal elemento presente na atual realidade empresarial é a mudança. Aliado a essa temática, busca-se discorrer sobre o desempenho e a vantagem competitiva dentro das organizações empresariais na realidade.

Na segunda parte deste capítulo será apresentada uma abordagem estratégica emergente que nesse estudo relacionaremos com a prática social da estratégia. Essa nova perspectiva de estudos sobre o tema define a estratégia como um processo envolvente e ordenado composto por indivíduos, entidades e ambientes organizacionais, ordenados para alcançar os objetivos da organização. (ZANQUETTO FILHO; 2009)

A abordagem estratégica como Prática, fundamenta-se no conceito de que a sustentação da estratégia é um processo de construção social, considerando todos os fatores que envolvem o círculo organizacional dentro de um contexto social, de forma a direcionar os esforços para concretizar os objetivos. (ZANQUETTO FILHO; 2009)

2.1.1. Abordagem Tradicional

A conceituação de estratégia parte de pressuposto de visão sistêmica e holística da organização. O envolvimento entre as diversas áreas empresariais faz parte do cotidiano estrategista. Desse modo, as individualidades não devem sobrepor o todo organizacional, considerando como comportamento padrão a adaptabilidade as eminentes mudanças no ambiente organizacional. (CHIAVENATO; SAPIRO; 2003).

Além disso, a visão de longo prazo está intimamente atrelada a pensamento estratégico. Essa perspectiva permite a organização definir as metas e os objetivos estratégicos pretendidos ao longo do tempo. (CHIAVENATO; SAPIRO; 2003).

Tem-se também como conceito de estratégia o comportamento dos diversos públicos de interesse (*Stakeholders*) da organização: acionistas, clientes, fornecedores, executivos, funcionários, etc. (CHIAVENATO; SAPIRO; 2003).

Por outro lado, segundo Chiavenato e Sapiro (2003) pode-se definir estratégia como “o comportamento global da organização em relação ao ambiente que a circunda. A estratégia é quase sempre uma resposta organizacional às demandas ambientais. Quase sempre os motivos da estratégia estão fora da organização, isto é, no ambiente.”

O modo de formulação da concepção estratégica está sustentado na intenção estratégica da organização. A estratégia definida necessita ser compreendida por todos os membros da organização. De certa forma, pode-se dizer também que essa formulação estratégica é um conjunto de decisões que determinam o caminho traçado ao futuro da organização. (CHIAVENATO; SAPIRO; 2003).

De qualquer forma, toda estratégia precisa ser planejada para obtenção sucesso nos resultados. O modo de execução da estratégia é explicitado através articulação e preparação do planejamento estratégico. Esse plano deve ser caracterizado pela continuidade e pela sensibilidade as mudanças do ambiente organizacional para melhor adaptação. (CHIAVENATO; SAPIRO; 2003).

Para tanto, a estratégia necessita ser implantada em todos os níveis da organização em prol de sucesso nos resultados. Para controle e melhor execução do plano estratégico, necessita-se de avaliações constantes de desempenho e resultados. O monitoramento da estratégia adotada tem função de controlar a execução e, se necessário aplicar ações corretivas, além de ser essencial para otimização dos resultados. (CHIAVENATO; SAPIRO; 2003).

Considerando a veracidade do pensamento de Chiavenato & Sapiro (2003) “O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que está atuando.”

Por conceito, o planejamento estratégico deve buscar maximizar os resultados e minimizar os pontos deficientes por meio de avaliação da gestão utilizando como critérios principais os princípios de eficiência, eficácia e efetividade. (CHIAVENATO; SAPIRO; 2003).

A implementação de uma determinada estratégia deliberada decorre da congruência dos planos formulados com os emergentes no decorrer no processo de implementação. Diante disso, identifica-se a chamada atitude estratégica, enraizada no comprometimento de associar e utilizar o raciocínio estratégico aliado com o plano estratégico. Essa atitude é mais bem observada ao longo da implementação estratégica, com a constante eminência de mudanças nos planos iniciados e com o surgimento de atividades não planejadas inicialmente, mas que são incorporadas ao desempenho estratégico, chamadas de estratégias emergentes. (CHIAVENATO; SAPIRO; 2003).

Considerando a perspectiva atual, percebe-se uma evolução no pensamento estratégico dos executivos e administradores ao passar dos anos. Nos últimos 50 anos, isso pôde ser verificado na visão estratégica dos gestores das organizações. Durante esse período, tem-se uma perspectiva sustentada em recursos se transferindo o foco para o capital humano e intelectual dentro das organizações. (KLUYVER; PEARCE, 2010)

Primeiramente, sustentando-se no pensamento de Kluyver e Pearce (2010), a visão inicial da economia industrial era amparava que as influências ambientais ao redor da organização, eram as determinantes primárias do sucesso de uma empresa. Acreditava-se que o ambiente competitivo era responsável por impor pressões e restrições a organização, que por sua vez tinham suas estratégias destacadas de modo positivo ou negativo. A escolha do setor de competição organizacional, e o controle dos recursos estratégicos importantes como o capital financeiro, eram os fatores dominantes no meio estratégico das empresas. A ênfase era na análise do setor, da concorrência, na segmentação, no posicionamento e no planejamento estratégico para se analisar a oportunidade estratégica.

Com o decorrer dos anos e com a globalização, essa perspectiva estratégica começou a ser questionada. O aparecimento de novas tecnologias, a preocupação ambiental e outras peculiaridades do cenário econômico e mercadológico confirmavam esse questionamento. Era necessária uma nova visão de estratégia. Uma visão que considerasse como fator predominante o ambiente competitivo. (PORTER; 1989)

2.1.1.1 Práticas Estratégicas Tradicionais

A excelência pode ser explicada em quatro práticas primárias segundo a visão executiva de Kluyver e Pearce (2010): Estratégia, Execução, Cultura e Estrutura.

A Primeira prática consiste em “criar e manter uma estratégia claramente definida e focada” (KLUYVER; PEARCE, 2010, p.25). A segunda prática atribui que a empresa deve “desenvolver e manter uma execução operacional impecável” (KLUYVER; PEARCE, 2010, p.26). Por outro lado a terceira prática apresentada consiste em “desenvolver uma cultura orientada ao desempenho” (KLUYVER; PEARCE, 2010, p.26). E por fim a quarta estabelece que a organização deve “desenvolver e manter uma organização rápida, flexível e horizontalizada” (KLUYVER; PEARCE, 2010, p.25).

Na mesma análise com uma visão executiva de estratégia, os autores Kluyver e Pearce (2010) apresentam outras quatro práticas secundárias dentro das organizações: Talento, Fusões e Parcerias, Inovação e Liderança.

A primeira dessas práticas consiste em reter os talentos e prospectar mais colaboradores com a finalidade de formar uma equipe gerencial eficaz. A segunda prega por uma busca pelo crescimento por meio de fusões e parcerias vantajosas para a organização. A terceira prática determina que a organização realize inovações que transformem o mercado com novas idéias de produtos ou avanços tecnológicos atuantes em sua instalação produtiva. Por fim, a quarta prática remete-se a procura por líderes comprometidos com o negócio e com as pessoas. (KLUYVER; PEARCE, 2010).

Posteriormente a implementação de determinada estratégia, a organização pode provocar diversas ações e reações nos seus concorrentes diretos, haja vista o fato de atuarem no mesmo ambiente mercadológico. Essas ações de competitividade caracterizam a dinâmica competitiva como mais um desafio as organizações. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004) a eficácia da estratégia adotada “é determinada não somente pela sua ação inicial, mas também por quão bem ela antecipa e encaminha as ações e movimentos contrários dos concorrentes e se desloca em relação às exigências dos clientes ao longo do tempo.”

Com esse pensamento de Chiavenato e Sapiro (2004), leva-se em conta que a vantagem competitiva é relativa, pois existe somente enquanto os oponentes mercadológicos não conseguirem equiparação com a organização em questão. O comportamento dos agentes

concorrentes é fundamental para a organização obter sucesso na estratégia e se manter na liderança de mercado.

Seguindo ainda o raciocínio de Chiavenato e Sapiro (2004), a caracterização da dinâmica competitiva é a interdependência das organizações. Todas elas são impactadas por as ações desenvolvidas no mercado pelos seus concorrentes, e por princípio elas devem reagir a essas atitudes mercadológicas. O entendimento dos concorrentes é um ponto crucial dentro do movimento estratégico. Para haver esse entendimento, é preciso se atentar a algumas questões como: Quais são os objetivos futuros do concorrente? Qual a estratégia utilizada? Quais ações o concorrente desenvolve? Quais ações poderá desenvolver? Quais são as suas suposições de si própria e sobre o setor? E Qual é a capacidade do concorrente? Tais informações auxiliam a organização em antecipar respostas para possíveis ações ou iniciativas dos seus concorrentes.

Chiavenato e Sapiro (2004) também trazem a noção de Benchmarking Competitivo como o processo de medição e comparação de estratégias da organização com os concorrentes e até mesmo de organizações de outros setores. A motivação é de identificar as melhores práticas e ações buscando adaptá-las a organização de forma a melhorar o desempenho organizacional.

Outro conceito importante neste cenário é a inteligência competitiva que consiste no fato de analisar a concorrência por meio de informações relacionadas aos objetivos, estratégias, suposições e recursos dos concorrentes. Como é levantado por Chiavenato e Sapiro (2004), “A análise da concorrência utiliza mecanismos integrados de localização, busca e captura de informações que recebem o nome de inteligência competitiva.”

Partindo para o cenário de combate organizacional, encontra-se alguns princípios estratégicos provenientes das guerras e adaptados para o ambiente mercadológico com estratégias competitivas.

Quadro 1 – Tipos de Estratégia

Tipos de Estratégia		
Estratégias de Ataque	Ataque Frontal	Ataque Direto, Ampliação do <i>Market Share</i> . Necessária uma posição sólida de mercado.
	Ataque pelo Flanco	Reúne as virtudes do Atacante contra as fraquezas do oponente. Direcionado para as

		áreas desguarnecidas do concorrente.
	Ataque pelo Cerco	Interrompe os meios de suprimento de matérias primas e/ou clientes do oponente.
	Flanqueamento	Alteração do ambiente de combate para evitar a supremacia do concorrente, através de Inovação tecnológica.
	Guerrilha	Enfraquecimento do concorrente através de práticas como redução de preços, propaganda testemunhal, alianças, etc.
Estratégias de Defesa	Defesa de Posição	Aprimoramento das Barreiras à Entrada. São utilizados fatores de diferenciação exclusivos.
	Defesa de Flanco	Eliminação dos Pontos Fracos, Fortalecimento dos Flancos. Há a exigência de previsão da estratégia do concorrente, para perceber em quais pontos será atacada.
	Defesa Antecipada	Ataque ao concorrente antes de ser atacado pelo mesmo. Ela busca um ataque efetivo que desmoralize o agressor e o impeça de realizar o seu ataque.
	Contra-ofensiva	Explora vulnerabilidade do concorrente após o ataque. Tal vulnerabilidade é em muitas vezes acarretada pela concentração de recursos no ataque realizado, o que acaba desguarnecendo a área defensiva.
	Defesa Móvel	Permite ao defensor mudar o local defendido em função das oportunidades e ameaças do ambiente. É uma defesa comum em mercados com alta mutabilidade.
	Retirada estratégica (retração)	Abandono das áreas não-defensáveis para concentrar no fortalecimento das áreas centrais geradoras de vantagem competitiva.
Estratégias de Colaboração e Cooperação	Outsourcing	Terceirização.
	Parcerias	São essencialmente alianças, de curto ou longo prazo, entre organizações.
	Joint Ventures	São alianças entre organizações onde a propriedade do projeto, operação ou fabricação estão em compartilhamento entre as partes envolvidas.

	Integração Vertical	Domínio da atividade em toda a cadeia produtiva. Gera Economia de Escala.
--	---------------------	---

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2004).

Percebe-se que essas estratégias apresentadas possuem um caráter direto com base nos princípios combativos de guerrilha. Essas formas estratégicas podem conferem à organização, meios de atuação em um ambiente competitivo e com alto grau de concorrência.

Outras maneiras de reorganização empresarial em busca de vantagem competitiva são as redes de negócios. Essas redes permitem que grupos de interesse se unam em prol de troca de atividades e experiências. Segundo Chiavenato e Sapiro (2004) “As redes de negócio diferenciam-se duas dimensões principais: controle (auto-organizado ou contratado) e integração de valor.” Diante dessas dimensões são citados quatro padrões de redes: Ágora, que são redes de encontro entre compradores e vendedores; Licença e Franquia, onde a organização se posiciona como um intermediário agregador; Alianças, que são grandes redes de integração; e Cadeias de valor, onde as redes produzem uma proposta de alto nível de integração e de valor agregado.

Em consideração a essa temática, Porter (1947) divide a concorrência em duas partes: os bons e maus concorrentes. Com isso nos mostra que a concorrência pode trazer benefícios estratégicos a organização trazendo um consequente aumento de sua vantagem competitiva.

Desse modo, entende-se que a presença dos concorrentes corretos contribui para a produção de uma diversidade de atributos estratégicos benéficos enquadrados em quatro principais grupos gerais, sendo eles: ampliação da vantagem competitiva; melhora da estrutura industrial; auxílio no desenvolvimento de mercado; e detenção à entrada. Particularmente, os benefícios para a empresa poderão diferir de acordo com as estratégias específicas praticadas. (PORTER, 1947)

2.1.1.2 Estratégias Empresariais

Para Oliveira (2007, p.177) a estratégia está enlaçada com a definição de produtos e serviços relacionados aos segmentos mercadológicos onde a empresa atua. A sua finalidade é traçar quais serão os caminhos e atitudes que devem ser seguidos para o alcance dos objetivos e metas. A conceituação básica de estratégia nas organizações é relacionada a ligação das empresas com o ambiente em questão.

Em tese uma empresa possui recursos físicos, financeiros e humanos. Nesse panorama, além de definir os caminhos a serem cursados, a estratégia visa a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades. A avaliação da situação real da organização deve ser um fator preponderante para a formulação estratégica empresarial, diz Oliveira (2007, p.178).

A estratégia deve figurar com uma opção inteligente, econômica e viável dentro do planejamento empresarial. Segundo Oliveira (2007, p.178), é necessário aperfeiçoar o uso dos recursos organizacionais para obter um desempenho competitivo, superando a concorrência, reduzindo os problemas e aperfeiçoando o uso das oportunidades.

Na mesma obra Oliveira (2007, p.181) define estratégia da seguinte maneira: “No presente livro, estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Diante dessa conceituação proposta por Oliveira (2007, p.181), são apresentadas seis formas de classificação das estratégias corporativas:

Quadro 2 – Classificação das Estratégias Corporativas

Classificação das Estratégias Corporativas		
Amplitude	Macroestratégias	Consideram a Visão, Missão e Valores.
	Estratégia Funcional	Conceito Tático e aplicação nas áreas funcionais das organizações.
	Microestratégia ou Subestratégia	Possui Conceito Operacional e está relacionada ao alcance de metas.
Concentração	Estratégia Pura	Desenvolvimento específico de ações em uma determinada área organizacional.
	Estratégia Conjunta	Desenvolvimento combinado e organizado em diversas áreas organizacionais.
Qualidade dos Resultados	Estratégias Fortes	Causam Impacto Organizacional e provocam grandes mudanças nas empresas.
	Estratégias Fracas	Causam Pequenas Mudanças e alterações Organizacionais mais amenas.
Fronteira	Estratégias Internas	São voltadas para o interior da organização e visam à readequação dos procedimentos internos.
	Estratégias Externas	São estratégias de campo mercadológico, onde a empresa identifica uma oportunidade

		em meio à concorrência.
	Estratégias Internas e Externas	Compilação entre Ações internas (Controláveis) e Externas (Não Controláveis) em prol do alcance dos resultados.
Recursos Aplicados	Estratégias de Recursos Humanos	Referem-se ao fator humano na organização.
	Estratégias de Recursos Não Humanos	Aplicação predominante dos recursos materiais, tecnológicos e/ou financeiros.
	Estratégias de Recursos Humanos e Não Humanos	Há um equilíbrio entre os recursos aplicados.
Enfoque	Estratégias Pessoais	Representam motivações e valores de natureza pessoal, como habilidades para lidar com o pessoal dentre outros.
	Estratégias Empresariais	Representa a atuação da organização perante seu ambiente. Semelhante a classificação de macroestratégia.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007).

Diante da classificação apresentada, identifica-se a importância da melhor postura estratégica organizacional a ser adotada para obtenção do sucesso empresarial. Para entender a combinação ideal entre as estratégias adotadas pelas empresas, necessita-se conhecer algumas tipologias estratégicas que desmembram a postura estratégica da empresa e redefinem os ataques e os ajustes defensivos.

2.1.1.3. Estratégias Deliberadas

Os processos deliberados de estratégia tiveram uma sistematização executada por Mintzberg Et. Al. (2000) por meio da divisão dos processos de formulação estratégica em dez escolas, sendo que as três primeiras, a do design, do planejamento e do posicionamento, são de natureza prescritiva ou deliberada, enquanto, por outro lado, a seis escolas seguintes, a empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural e ambiental, se apresentam de modo descritivo. Já a última escola, a da configuração, apresenta diversos elementos do processo estratégico em diferentes estágios do ciclo de vida das organizações. (GABRICH; CASTRO; 2008)

A estratégia deliberada pode ser considerada em quatro etapas distintas: Formulação, implementação, controle dos resultados e a retroalimentação. (MAYO; BROWN, 1999, apud GABRICH; CASTRO; 2008)

A partir desse contexto deliberado de estratégia, surge a ideia de plano estratégico orientado para a busca e alcance dos objetivos e metas definidos pela organização. A definição dos objetivos e metas é proveniente de uma análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a organização. Essa estrutura estratégica racional denomina-se SWOT proveniente do inglês (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). (GABRICH; CASTRO; 2008)

A implementação estratégica deve tornar real o desenvolvimento de longo prazo da organização através da articulação de seus planos de negócio com os recursos estratégicos requeridos. (HAIX; MAILUF, 1991 apud GABRICH; CASTRO; 2008)

2.1.2. Abordagem Emergente

O campo de estudo da estratégia organizacional na visão clássica, possui sua sustentação no racionalismo cartesiano. Nessa linha de raciocínio, o modo de fazer estratégia era caracterizado pela determinação de metas e objetivos a serem conquistados no longo prazo. No ponto de vista econômico, essa modalidade de estratégia é restrita a alta administração e aos estrategistas responsáveis por projetar o futuro da organização. (SILVA, CARRIERI E JUNQUILHO, 2011)

O desenvolvimento dos estudos sobre estratégia trouxe a tona algumas outras visões, pautadas no conceito de estratégia como um processo incremental, adaptativo e emergente. Nessas frentes de estudo, existem outros atores que podem interferir na estratégia organizacional, além dos estrategistas da alta administração. De um modo mais amplo, o modo de fazer estratégia considera a realidade social e política, remetendo a uma grande diversidade de discussões e abordagens de estudo. (SILVA, CARRIERI E JUNQUILHO, 2011)

A visão de estratégia como um processo emergente, é precedente para ênfase nas práticas e atividades cotidianas dentro da organização. Em suma, as atividades que ocorrem no nível micro social, unem o indivíduo, a organização e a estratégia. Diante desse panorama, surgiu a abordagem da estratégia como prática social, instalada no nível micro das organizações, com foco nas atividades praticas relacionadas com o nível macro social. (SILVA, CARRIERI E JUNQUILHO, 2011)

Com essa nova visão estratégica, apresentam-se duas formas estratégicas distintas, sendo uma delas a “estratégia emergente”, formada no cotidiano e proveniente do ambiente organizacional, e a outra “estratégia deliberada”, formulada pelos especialistas da alta administração. Com a intensificação dos estudos sobre estratégia organizacional, remete-se o foco das investigações às práticas cotidianas inseridas nos processos emergentes, concretizando o desenvolvimento da corrente de estudos sobre estratégia como prática social. (SILVA, CARRIERI E JUNQUILHO, 2011)

De acordo com o panorama dos estudos da “estratégia como prática”, Albino e Gonçalves (p.14, 2008) sugerem uma preocupação com o desempenho das pessoas e sua práxis em interações estratégicas concomitantemente à performance da firma. Segundo eles, os estudos em estratégia como prática devem unir, horizontalmente, conteúdo e processo e por outro lado, verticalmente, integra abordagens macro e micro, contemplando o estudo de procedimentos, ferramentas e discursos que legitimam práticas individuais e organizacionais, sejam elas oriundas de um setor industrial, de uma comunidade de prática ou diferentes contextos nacionais ou internacionais.

Pereira, Souza, Tatto e Oliveira (2010) ressaltam que a formulação estratégica sofre influência do meio ao qual a organização está inserida, e simultaneamente é influenciada pelas atitudes daqueles que desempenham atividades estratégicas, que também sofrem influência de outros agentes externos.

Analisando os estudos em estratégia, Albino e Gonçalves (2008) afirmam que as pesquisas dentro da abordagem da “Estratégia como Prática” objetivam conhecer como ação e estruturas se articulam no processo de constituição estratégica, além de buscarem evidenciar onde e como as atividades de “fazer estratégia” ocorrem, quem as realiza, quais as competências necessárias para executá-las e como foram adquiridas.

Por outro lado, no pensamento de Albino, Cattabriga, Rezende e Neiva (2011, p.2):

Organizações não criam ou realizam estratégias: sujeitos o fazem. Sujeitos que investem seu talento, criatividade, paixão e energia no desenvolvimento de atividades estratégicas. Entender os indivíduos enquanto estrategistas é um dos temas principais das pesquisas dentro da abordagem da “Estratégia como Prática”, uma vez que seu foco está centrado na compreensão da estratégia enquanto prática social, ou seja, nas formas como os estrategistas realmente agem e interagem; como expressam sua criatividade dentro de processos estratégicos, como promovem seus interesses e o que obstrui o

alcance dos mesmos; enfim, como as atividades de “fazer estratégia” e organizar atraem ou suprimem a criatividade e inovação desses indivíduos.

Em complementação e conclusão a esse pensamento colocado Albino, Cattabriga, Rezende e Neiva (2011, p.15) dissertam da seguinte maneira:

Como apresentado anteriormente, o agente (ou “sujeito estrategista”) se constitui por meio de configurações subjetivas, que não lhe são conscientes, assim como por projetos, reflexões e representações que ele produz de forma consciente e que têm a capacidade de subjetivação. Logo, o sujeito exerce na legitimidade de suas práticas e pensamentos, de sua reflexão e das decisões por ele tomadas. Trata-se de um sujeito histórico, cujas opções não estão delimitadas apenas pelas influências externas, mas também pelo desenvolvimento de sua personalidade, implicando, assim, no caráter singular e subjetivo de toda influência externa sobre o indivíduo. Percebe-se, assim, que a unidade entre o social e o psicológico rompe com a divisão mecanicista da externalidade de um em relação ao outro, sendo que a formação social da psique passa a ser vista como um processo de produção (de sentido de si).

Em suma, Albino, Cattabriga, Rezende e Neiva (2011, p.15) dizem que o conceito de prática social é essencial para compreensão da ideia de sujeito. Como os sujeitos possuem comprometimento com práticas sociais que os transcendem, possuem a necessidade de organizar sua expressão pessoal, implicando dessa maneira na construção de cursos de ação dentro dos quais mantenham seu desenvolvimento e seus espaços pessoais.

Albino, Cattabriga, Rezende e Neiva (2011, p.15) ainda transmitem o pensamento de que o sujeito produz estratégias que lhe dão permissão para integrar práticas provenientes de diferentes espaços sociais ou que coexistem em tempos diferentes, operando inserido dentro de uma grande complexidade.

“Dessa forma, pode-se dizer que a processualidade e a organização são dois momentos que se apresentam em constante relação dialética, caracterizando o desenvolvimento da subjetividade ao mesmo tempo social e individual.” (ALBINO; CATTABRIGA, REZENDE; NEIVA, 2011, p.15).

Remetendo à visão de Sampaio, Fortunato e Bastos (2011, p.4), “A estratégia como prática social considera que as estratégias e táticas organizacionais são combinações imbricadas de outras práticas provenientes das maneiras de pensar, sentir e agir multidimensionais.”

Além disso, os sujeitos organizacionais são considerados um complexo individual, quando submetidos a contextos sociais mais amplos e restritos reproduzem seus modos de ação em contextos sociais mais específicos, no caso das organizações públicas. (SAMPAIO; FORTUNATO; BASTOS, 2011)

De um modo mais simplificado, Sampaio, Fortunato e Bastos (2011, p.4) definem que o “fazer estratégia” corresponde às práticas do cotidiano da organização, que se refletem nos resultados estratégicos.

“A prática é então, um complexo processo social que envolve a interação dos indivíduos em vários contextos sociais e se reflete na forma com que os indivíduos vêem o mundo e como o mundo os vê.” (SAMPAIO; FORTUNATO; BASTOS, 2011, p.6)

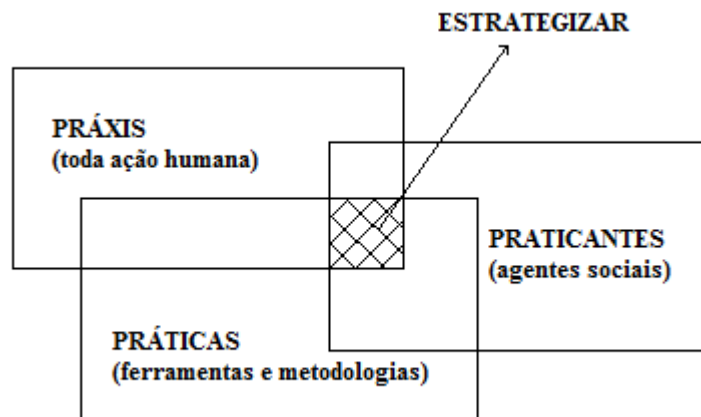
De qualquer forma isso ressalta o contexto social, os aprendizados provenientes dele e o que realmente é praticado a partir da aprendizagem, remetendo a importância para a relação entre os indivíduos e o meio que os cerca. (SAMPAIO; FORTUNATO; BASTOS, 2011)

Quando se toma em conta a visão clássica de estratégia, relaciona-se a algo que a organização possui, enquanto por outro lado, a estratégia como prática corresponde a algo que as pessoas fazem. Desse modo, faz-se necessário entender o processo de tomada de decisão, juntamente com os atores e recursos envolvidos, para melhor contextualização das práticas organizacionais. (ZANQUETTO FILHO, 2009)

Para melhor conceituar e exemplificar o modo de “fazer estratégia” será utilizado de acordo com os estudos de Zanquetto Filho (2009, p.3), o termo “Estrategizar” sustentados nos três elementos fundamentais práxis, prática e os praticantes. A práxis descreve toda a ação humana na organização, o processo de tomada de decisão, e tudo o que influencia a prática estratégica. A prática corresponde às ferramentas e metodologias utilizadas pelo praticante, incluindo os elementos cognitivos, comportamentais e motivacionais, orientados para a construção da prática estratégica. Por fim os praticantes são os agentes sociais que realizam a estratégia.

Com isso, demonstra-se que o termo “estrategizar” se encontra no núcleo congruente dos elementos fundamentais da prática estratégica, e desse modo, exige-se um olhar holístico e um estudo integral dos elementos chave para de determinar uma pesquisa sobre a estratégia como prática. (ZANQUETTO FILHO, 2009)

Figura 1 – O *Framework* Conceitual para Análise da Estratégia como Prática



Fonte: Zanquetto Filho (2009, p. 4)

Ao apresentar o conceito de estrategista, Zanquetto Filho (2009, p.4) cita que “O objetivo da estratégia como prática social, contudo, é descobrir experiências individuais nas quais o que a pessoa é, está inicialmente conectado em como esta pessoa age, bem como as conseqüências dessa ação.”

Isso de alguma forma se diferencia da visão clássica onde o processo estratégico se dá “de cima para baixo” sendo assim separadas a formulação e a implementação estratégica. (ZANQUETTO FILHO, 2009, p.4)

Dentre os estudos em estratégia como prática social, o autor Souza (2009, p.3) fornece uma definição mais ampla e contundente dizendo que “a “estratégia como prática” é uma abordagem que propicia a observação da relação entre a perspectiva “micro” do cotidiano do estrategista e a perspectiva “macro” das práticas definidas para elaboração da estratégia, o que possibilita explorar como essa relação opera.”

Utilizando uma demonstração gráfica elaborada por Souza (2009, p.4), apresenta-se a seguir um quadro comparativo das três abordagens estratégicas existentes, relacionadas com três perspectivas de análise:

Quadro 3 – Três Abordagens para o Estudo da Estratégia.

<i>Abordagem</i>	Conteúdo de Estratégia	Processo de Estratégia	“Estratégia como Prática”
<i>Foco de Análise</i>	Qual é a estratégia correta para uma organização?	Como a estratégia é criada e realizada?	Como a estratégia (re)definida durante sua execução pelos profissionais e ferramentas envolvidas?
<i>Principal Benefício</i>	Fornecer tipologias analíticas úteis	Captura a dinâmica interna das organizações ao definir a estratégia	Observa a inter-relação de gerentes, práticas e prática cotidiana na construção da estratégia.
<i>Principal Crítica</i>	Ignora a complexidade da aplicação da estratégia	Foco em macro-processos marginaliza as ferramentas, atividades práticas e o poder de agência dos profissionais	Problemas na definição de conceitos fundamentais para a estruturação dos estudos.
<i>Trabalhos Fundamentais</i>	Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Porter, 1980; Rumelt, 1974	Mintzberg, 1978, 1994; Pettigrew, 1985; Johnson, 1987	Whittington, 1996, 2006; Jarzabkowski, 2005

Fonte: Souza (2009, p. 4).

Percebe-se que as diferenças fundamentais entre as 3 abordagens de estratégia apresentadas concentram-se no foco de análise de cada uma delas. A primeira consiste na construção de um padrão estratégico para as organizações, já a segunda busca exemplificar os modos de construção e aplicação estratégica, e por fim, a terceira nos apresenta o caráter emergente da estratégia, considerando a redefinição de acordo com os acontecimentos do cotidiano da organização.

Quadro 4 – Visões sobre Estratégia.

	Visão Clássica	Visão processual	Visão como prática social
Estratégia	Racional, formal e deliberada.	Processo deliberado valoriza as estratégias que emergem do processo de aprendizagem e adaptação	Construída socialmente na prática cotidiana desde a elaboração da estratégia até a sua implementação.
Justificativa	Maximizar o Lucro	Buscam resultados além do lucro	O lucro não é seu foco, preocupa-se com a competência do estrategista
Processo	Analítico e estruturado	Aprendizagem conjunta	Interação social
Influências	Militar e econômica	Psicologia	Sociologia
Exemplos de estudos	Ansoff (1981); Porter (1986; 1989).	Mintzberg (1967; 1977; 1978); Pettigrew (1977; 1992)	Whittington (1996; 2001; 2002b); Jarzabkowski (2004; 2005)

Fonte: Avila, Silva, Junior e Junquilha (2009, p. 2)

Assim, percebe-se a partir da análise das visões que a estratégia é definida diferentemente. No ponto de vista clássico, define-se estratégia por um processo de planejamento caracterizado pela racionalidade e pela formalidade. Na visão processual,

atribui-se a estratégia o aprendizado contínuo e a possibilidade de emergir ao longo do processo, sem considerar a formalidade do planejamento necessariamente. Já o ponto de vista da prática social, define estratégia como algo natural praticado pelos gestores e pessoas envolvidas, havendo interação com o processo de formulação e implementação estratégica, com foco no nível micro-social das práticas sociais cotidianas. (AVILA; SILVA; JUNIOR; JUNQUILHO, 2009)

Segundo Jarzabkowski (2005 apud AVILA; SILVA; JUNIOR; JUNQUILHO, 2009, P.4):

A expressão prática sugere que a estratégia vem na sequência de experiências diárias que a realidade assume, ou seja, “na prática”, é geralmente entendida como na realidade, isso indica que é preciso chegar ao interior da experiência vivida dos profissionais que estão a realizar estratégia, e a compreensão da multiplicidade de ações e de práticas que constituem a sua realidade em fazer estratégia.

Um dos pontos destacados por Whittington (2001 apud AVILA; SILVA; JUNIOR; JUNQUILHO, 2009, P.5) é a acumulação da experiência adquirida no dia-a-dia das organizações, os conhecimentos adquiridos pelas escolas formais contribuíram para o desenvolvimento da aprendizagem da organização e para o desenvolvimento da prática estratégica. Ao mesmo tempo, segundo o autor, a estratégia na prática era sutil no interior das organizações, e os entrevistados não percebiam que ela era praticada.

Os avanços adquiridos recentemente pelos estudos sobre processo de estratégia e estratégia como prática social estabelece uma relação dialética entre eles, propiciando a inferência de que o sucesso empresarial considera a interligação das ações estratégicas, nas micro e macro atividades, com o dimensionamento do fazer estratégico, interligando todas as ramificações dessas abordagens, permitindo que o estrategista vá além das práxis existentes no cotidiano das organizações. (VALADÃO; SILVA, 2011)

Figura 2 – Proposição do Fazer Estratégico Baseado na Estratégia como Prática e processo da Estratégia.



Fonte: Valadão e Silva (2011, p. 10).

Na figura 4, verifica-se que o “Fazer estratégico” é cíclico e está diretamente interligado com o processo de formulação estratégica de uma empresa. Em suma, o “Fazer estratégico” é responsável por aproximar a estratégia das práticas de gestão existentes no cotidiano das organizações.

Contudo, entende-se que a atividade prática é relacionada com as ações organizacionais coletivas, em detrimento dos atos isolados. Não existe ator algum que seja capaz de realizar completamente uma determinada atividade complexa, se a contribuição de outros participantes que, embora estejam com engajamento em atividades comuns, podem manifestar potenciais interesses e objetivos divergentes. (TURETA; LIMA; 2009)

2.1.2.1 Estratégias Emergentes

Considerando as experiências e aprendizados adquiridos no ambiente empresarial pelo gestor da organização, surgem uma nova perspectiva estratégica, as estratégias emergentes.

Segundo Mintzberg (1978) as estratégias são divididas em duas tipologias, intencionadas e realizadas. Diante disso, o autor ofereceu três combinações entre elas, sendo (a) estratégias intencionadas que não foram realizadas, (b) estratégias intencionadas que não são realizadas, e (c) estratégias realizadas que nunca foram intencionadas, sendo essas as chamadas “estratégias emergentes”. Nessa perspectiva de emersão, a estratégia não consiste somente no plano estratégico, mas também um padrão sustentado em um conjunto de aprendizados, ações e decisões. (MINTZBERG, 1978, apud GABRICH; CASTRO; 2008)

Por outro lado, algumas críticas se impõem às limitações dessa perspectiva estratégica. A descentralização do processo estratégico, juntamente com períodos de desconfiança ambiental, no caso de crises, pode exigir da organização uma retomada à visão estratégica para evitar que a organização permaneça a deriva. Mas mesmo em condições mais estáveis, as organizações estão sujeitas a melhores resultados provenientes de uma planificação estratégica formal do que a emergente.(GABRICH; CASTRO; 2008)

2.1.2.2 Combinação entre Estratégias Deliberadas e Emergentes

Para que exista uma combinação coerente entre as estratégias deliberadas e emergentes, é preciso considerar alguns fatores importantes para qualquer modelo de gestão. Sugere-se desse modo, a prática constante da austeridade financeira nas decisões gerenciais e também a busca pela fidelização de seus clientes e colaboradores. Contudo, existe a grande dificuldade de separação do lado emocional do racional, principalmente nos momentos de pressão, onde as decisões rápidas e consistentes são necessárias para a sobrevivência da empresa.

Seguindo ainda a linha de caracterização dessa tipologia organizacional, pode-se analisar as organizações quanto a sua preparação futura, onde as empresas familiares possuem melhor aproveitamento nas questões no tocante a qualidade, devido a celebração do nome familiar nos produtos ou serviços ofertados. Por outro lado, essas organizações orientam-se em um horizonte de investimentos mais amplo, porque não possuem responsabilidades com acionistas, e isso as favorece em momentos de instabilidade econômica.

3. METODOLOGIA

Na primeira parte deste capítulo serão apresentadas as características da pesquisa realizada tendo como base de sustentação um levantamento bibliográfico, na segunda parte do capítulo serão apresentados os métodos de coleta de dados de acordo com as etapas que nortearam a pesquisa. A última parte deste capítulo apresenta os métodos de análise dos dados coletados.

3.1. Características da Pesquisa

Este trabalho consiste em um estudo teórico, de natureza exploratória e descritiva, abordagem quantitativa, e tem como método de pesquisa a bibliometria.

De acordo com Demo (1989) a pesquisa teórica objetiva a elaboração de quadros de referência, definição de conceitos além do estudo das teorias.

A natureza desse estudo é considerada exploratória, definida por Malhotra, Rocha, Laudisio, Altherman e Borges (2005) como o ato de examinar um problema ou situação para proporcionar conhecimento e compreensão além tornar o problema mais explícito com um aprimoramento das ideias, e também descritiva de acordo com a definição apresentada por Malhotra, Rocha, Laudisio, Altherman e Borges (2005) é uma tipologia de pesquisa conclusiva com o objetivo principal de descrever alguma situação, fato ou realidade, considerando a identificação de características relevantes no grupo alvo estudado. Essa natureza será aplicada para permitir uma melhor percepção e identificação dos pontos relevantes ao estudo durante a coleta de informações.

A abordagem dessa pesquisa será quantitativa, conforme a definição de Malhotra, Rocha, Laudisio, Altherman e Borges (2005) busca evidenciar de maneira conclusiva, considerando amostras de grande representatividade, fazendo aplicação da análise estatística. Essa tipologia de abordagem caracteriza-se pela mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos pesquisados.

3.1.1 Leis e Principios Bibliométricos

Dentro do conceito de bibliometria, tem-se como principais leis as de Bradford (Avalia a Produtividade de Periódicos), Lotka (Avalia a produtividade científica de autores) e Zipf (Avalia a frequência de Palavras).

3.1.2 Lei de Bradford

Essa lei atribui uma graduação de relevância aos periódicos de acordo com a área de conhecimento específica, considerando principalmente a quantidade de artigos publicados. (GUEDES, BORSCHIVER, 2013)

Guedes e Borschiver afirmam que essa Lei propõe a ideia de que a medida que os artigos sobre determinado tema são escritos, eles passam por uma seleção, buscando identificar uma espécie de aderência à área de assunto debatida, atraindo dessa forma mais artigos relacionados. Em suma, a Lei de Bradford é importante para identificar o quanto uma área bibliográfica produz de impacto dentro da bibliografia como um todo.

3.1.3 Lei de Lotka

Essa lei parte do pressuposto que os pesquisadores com maior prestígio acadêmico, em menor quantidade, produzem mais do que os com menor reputação acadêmica. (GUEDES, BORSCHIVER, 2013)

Guedes e Borschiver dizem também:

Na gestão da informação, do conhecimento e planejamento científico e tecnológico, sua aplicabilidade se verifica na avaliação da produtividade de pesquisadores, na identificação dos centros de pesquisa mais desenvolvidos, em dada área de assunto, e no reconhecimento da “solidez” de uma área científica. Ou seja, quanto mais solidificada estiver uma ciência, maior probabilidade de seus autores produzirem múltiplos artigos, em dado período de tempo.

3.1.4 Leis de Zipf

Essas leis consideram como conceito principal a frequência de repetição de vocábulos dentro das obras bibliográficas. De acordo com o exemplificado por Guedes e Borschiver () “Zipf observou que, num texto suficientemente longo, existia uma relação entre a frequência que uma dada palavra ocorria e sua posição na lista de palavras ordenadas segundo sua frequência de ocorrência.”

Em suma, esse conceito prevê a elaboração de uma espécie de ranking onde a palavra de maior frequência de ocorrência tenha uma ordem de série 1, e as demais sejam posicionadas sucessivamente. (GUEDES, BORSCHIVER, 2013)

A primeira Lei de Zipf, na prática, consiste no fato de que produto da ordem da série (r) de um vocábulo pela frequência de ocorrência identificada (f) gera uma variável

aproximadamente constante (c), concluindo matematicamente em $r \cdot f = c$. (GUEDES, BORSCHIVER, 2013)

Já Segunda Lei de Zipf considera que muitas palavras com baixa frequência de ocorrência possuem a mesma frequência. Essa Lei foi modificada por Booth e tem o objetivo identificar o modo comportamental das palavras de baixa frequência de ocorrência, considerando que entre elas existam várias palavras com a mesma frequência. Com isso, pode-se perceber que esses dois pensamentos elaboram uma polarização na distribuição das palavras em duas extremidades, e também a existência de uma região intermediária de transição entre os extremos. (GUEDES, BORSCHIVER, 2013)

De acordo com Goffman (apud GUEDES, BORSCHIVER, 2013, p. 7) “(...)nessa região de transição estariam as palavras de maior conteúdo semântico, de um dado texto.”

3.1.5 Ponto de Transição (T) de GOFFMAN

Utilizando mais a fundo os conhecimentos produzidos por Goffman (apud GUEDES, BORSCHIVER, 2013, p. 8) identificamos que para se encontrar essa região de transição que contém as palavras de alto conteúdo semântico, é preciso identificar o comportamento típico das palavras de alta frequência dado pela 2ª Lei de Zipf, sendo assim o número de palavras com frequência n tenderia a 1, com n denominando-se como ponto de transição (T) de Goffman. Esse ponto determina de modo gráfico o local de transição das palavras de baixa para as de alta frequência. Em suma, a região desenhada ao redor desse ponto concentra as palavras de alto conteúdo semântico. Para Goffman, o conceito do ponto de transição (T) surge com a possibilidade de decompor um texto sintaticamente, objetivando sua indexação.

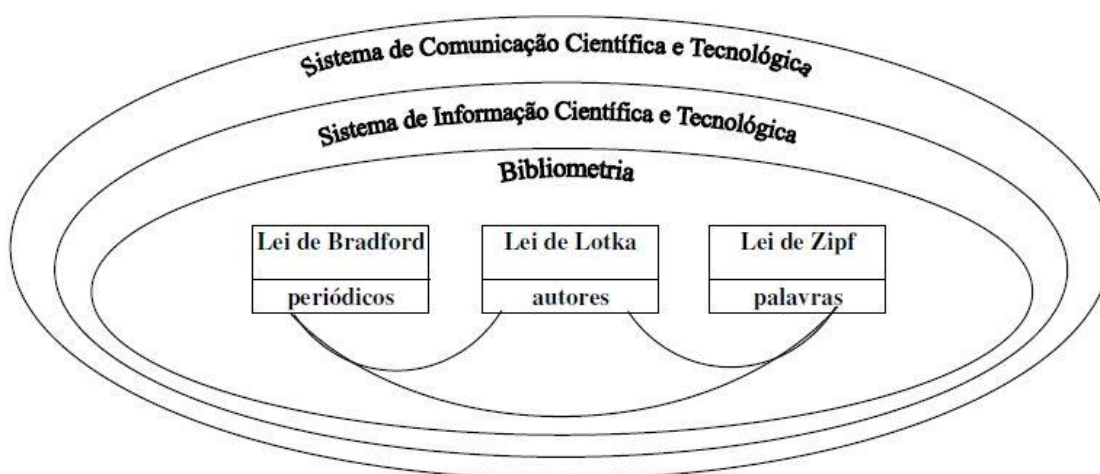
Utilizando a abordagem de Rouault (1987 apud GUEDES, BORSCHIVER, 2013, p. 9) sobre os métodos estatísticos de indexação temática automática, apresenta a possibilidade de se delimitar três zonas de ocorrências de palavras sendo que as delimitações entre elas não são muito visíveis, mas são aplicáveis para todos os textos analisados. A primeira dessas zonas possui em sua composição um número elevado de ocorrências, principalmente de palavras relacionadas a sintaxe sendo encontrado uma pequena quantidade de substantivos, adjetivos e verbos. Na segunda zona, há uma maior quantidade de palavras de categorias morfológicas como substantivos, adjetivos e verbos, no entanto, os vocábulos descritos na primeira zona, continuam a ocorrer nessa segunda região, em especial no topo, próximo ao

limite com a primeira zona, sendo esta demarcação limítrofe muito tênue. Já a terceira zona de ocorrência, proposta por esse pensamento, contém formas como termos de indexação e palavras-chave, sendo composta em sua maioria por palavras com ocorrência única e com representatividade frequente de 50% de todas as formas distintas de um texto.

Ao considerarmos esse raciocínio supracitado, deve-se apresentar a ideia do processo de indexação automática, em especial nos meios eletrônicos. As Leis de Zipf possuem aplicação para identificação de estilos de autores na produção científica e tecnológica. Outra utilização frequente desse conceito é o emprego como ferramenta estatística, em diferentes áreas do conhecimento. A evolução dos estudos sobre a frequência de ocorrência das palavras tem proposto o desenvolvimento de algoritmos, buscando uma indexação temática da informação de modo automático.

Para representar de maneira espacial as três principais leis bibliométricas juntamente com os focos de estudo respectivos, apresenta-se a seguir a figura, considerando a inserção dessas leis em um sistema de informação científica e tecnológica, que por sua vez insere-se em um sistema de comunicação científica e tecnológica.

Figura 3 – Principais leis da Bibliometria, seus focos de estudo e suas relações com os sistemas de comunicação e de informação científica e tecnológica.



Fonte: Guedes e Borschiver (2013, p. 10)

3.1.6 Outros estudos e conceitos aplicados à bibliometria

Apresenta-se nesse item alguns outros conceitos relevantes relacionados à bibliometria.

3.1.7 Frente de Pesquisa e Colégios Invisíveis

A identificação de frentes de pesquisas de um determinado assunto científico é possível através da análise de citações na literatura recente, revelando assim um padrão ou tendência de estudo sobre a área. Além disso, em meio a esse eixo tendencial existem trabalhos de diversos colaboradores que formam os colégios invisíveis. (GUEDES, BORSCHIVER, 2013)

3.1.8 Fator de Imediatismo ou de Impacto

Segundo Price (1965 apud GUEDES, BORSCHIVER, 2013, p. 11) “A análise de citações é utilizada, ainda, para estimar o Fator de Imediatismo de um artigo publicado, pelo estudo da concentração de citações a esse artigo, em documentos publicados nos últimos quinze anos”. Sugere-se assim que os artigos com frequência maior de citações em determinada área de pesquisa são mais relevantes do que os com menor número de citação. (GUEDES, BORSCHIVER, 2013).

3.1.9 Acoplamento Bibliográfico e Co-citação

Esses conceitos relacionam-se com o fato de que existe um grupo de artigos que citam o mesmo documento, denominado Acoplamento Bibliográfico (Retrospectivo) e um grupo de artigos citado pelos mesmos documentos, denominando-se assim Co-citação (Prospectivo). (GUEDES, BORSCHIVER, 2013).

3.1.10 Obsolescência da Literatura e Vida-Média

De acordo com Line (1970 apud GUEDES, BORSCHIVER, 2013, p. 12) “a Obsolescência da Literatura, no decorrer do tempo, e a Vida-Média é estimada a partir da razão de obsolescência e da razão de crescimento, de um determinado corpo de literatura”.

3.1.11 Lei do Elitismo

Segundo Price (1965 apud GUEDES, BORSCHIVER, 2013, p. 12) “a Lei do Elitismo enuncia que toda população de tamanho N tem uma elite efetiva tamanho \sqrt{N} .”

3.1.12 Teoria Epidêmica de Goffman

De acordo com Goffman & Newill (1964 apud GUEDES, BORSCHIVER, 2013, p. 12-13) “A Teoria Epidêmica de Goffman fundamenta-se na analogia entre transmissão de uma doença infecciosa, segundo um processo epidêmico, e a transmissão e desenvolvimento de ideias, informações registradas, em uma comunidade científica.”

3.1.13 Lei dos 80/20

Sobre esta Lei, Trueswell (1969 apud GUEDES, BORSCHIVER, 2013, p. 14) defende que ela “consiste em um fenômeno, inicialmente observado no comércio e na indústria, segundo o qual em sistemas de informação 80% da demanda de informação se satisfaz com 20% do conjunto de fontes de informação”.

3.2. Método de Coleta de dados

O Método de coleta de dados utilizado neste estudo foi através do uso de dados secundários. A análise com base nesse tipo de informação ajuda a definir o problema de pesquisa e no desenvolvimento da abordagem.

Considerando o apresentado por Malhotra, Rocha, Laudisio, Altherman e Borges (2005, p.72) no trecho a seguir: “Dados secundários representam quaisquer dados que já foram coletados para outros propósitos além do problema em questão. Em comparação à coleta de dados primários, os dados secundários podem ser levantados rapidamente a um custo baixo.”

A coleta dos dados utilizados nesse estudo pode ser sintetizada em quatro etapas:

- a. Etapa 1: Primeiramente foi identificada a base de dados a ser utilizada no estudo. Considerando a representatividade e abrangência sobre a literatura acadêmica de administração escolheu-se como base de dados a ANPAD. Os eventos escolhidos para a análise dos dados foram EnANPAD (Encontro da ANPAD) e o 3Es (Divisão Acadêmica de Estudos em Estratégia);
- b. Etapa 2: Em seguida, realizou-se uma pesquisa dos artigos na base de dados escolhida, através do acesso ao site da ANPAD (<http://www.anpad.org.br>), mediante ao pagamento de uma taxa para realização de download dos artigos

publicados nos anais de cada um dos eventos. Estabeleceu-se o horizonte de tempo de seis anos (2009-2014) para coleta dos artigos considerando a realidade dos estudos sobre o tema “Estratégia como Prática Social” em virtude desses estudos terem se intensificado dentro do panorama temporal escolhido.

- c. Etapa 3: Após essas duas etapas iniciais, realizou-se a seleção dos artigos a serem analisados no estudo. Foi utilizado como critério de seleção os artigos que possuíam características do tema “Estratégia como Prática Social”. Ao todo foram identificados 50 artigos relacionados com o tema supracitado.
- d. Etapa 4: Por fim, a compilação dos artigos selecionados foi realizada com auxílio do programa Microsoft Excel (Pacote Office).

3.3. Método de Análise dos dados

Para realização da análise dos dados utilizou-se a estatística descritiva. Essa tipologia de análise tira proveito da visão do leitor para representar as informações contidas nos números através de representações gráficas. Em suma, para que a informação embutida em conjunto de números tenha sentido, faz-se necessário resumir esses dados em gráficos ou quadros.

3.4 Variáveis da Pesquisa

Para a realização da análise dos dados foram determinadas categorias, fundamentadas nos conceitos de bibliometria. O Quadro a seguir sintetiza as categorias e os indicadores bibliométricos que balizam este estudo.

Quadro 5: Indicadores Bibliométricos

INDICADOR	VARIÁVEIS
1. Quantidade de Artigos por evento/ano	EnANPAD 3Es
2. Quantidade de Autores por Artigo	1 2

	3 4 5 Ou mais.
3. Autores que mais publicaram	Seleção dos Autores que mais aparecem nos artigos publicados (Frequência).
4. Tipo de Pesquisa	Empírica Teórica Teórica-Empírica
5. Natureza da Pesquisa	Exploratória Exploratória-Descritiva Experimento
6. Abordagem da Pesquisa	Qualitativa Quantitativa Qualitativa-Quantitativa
7. Método de Pesquisa	Estudo de Caso Estudo Bibliométrico Levantamento de Dados (Survey) Pesquisa-Ação Etnografia Pesquisa Histórica Grounded Teory Fenomenologia
8. Procedimento de Coleta de Dados	Entrevista Semi-Estruturada Questionário Fechado

	Questionário Aberto Observação Participante Observação Não Participante Análise Documental Análise em Base Secundária de Dados Escalonamento Focus Group
9. Método de Análise dos Dados	Análise de Conteúdo Análise Discurso Estatística Descritiva Estatística Multivariada

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Após a criação do quadro de indicadores bibliométricos, os artigos foram tabulados e as variáveis caracterizadas, de acordo com cada indicador.

Em sequência, foram elaborados gráficos e tabelas com base nos dados de cada indicador, utilizando os conceitos da estatística descritiva, entre eles percentual e média.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos após a análise dos 53 artigos selecionados pelo pesquisador, no período de 2009 a 2014 nos anais dos eventos promovidos pela ANPAD, selecionados nesse estudo.

4.1 Quantidade de Artigos por evento/ano

Apresentam-se no Quadro abaixo os resultados absolutos de acordo com o número total de publicações e no quadro seguinte apresenta-se a frequência percentual detectada. Esses dados são provenientes da análise realizada para o indicador citado.

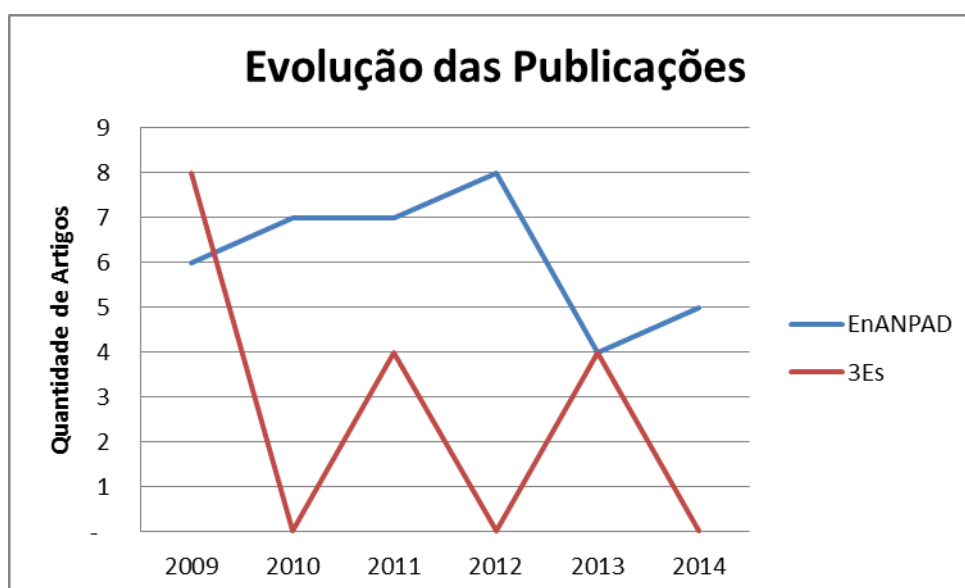
Quadro 6 - Quantidade de artigos publicados por evento/ano

EnANPAD (Encontro da Anpad) e 3Es (Divisão Acadêmica de Estudos em Estratégia).

Evento	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
EnANPAD	6	7	7	8	4	5	37
3Es	8	-	4	-	4	-	16
Total	14	7	11	8	8	5	53

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Gráfico 1 – Evolução das Publicações



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Gráfico 2 – Percentual de Artigos por Evento

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Dos 53 artigos analisados, 37 foram publicados no evento EnANPAD, compondo dessa forma um percentual de 70% da seleção realizada. Os demais artigos, foram publicados no evento 3Es representando 30% do total de artigos selecionados (16 Artigos).

Essa diferença pode ser explicada pelo fato de o evento EnANPAD ser realizado anualmente dentro do período analisado de 2009 a 2014. Já o evento 3Es é realizado em anos intercalados e dessa forma, naturalmente, possuirá um número absoluto menor de artigos publicados sobre o tema estudado. Porém, nos anos em que os eventos analisados ocorrem simultaneamente, o volume maior de publicações sobre o tema estudado é detectado no evento 3Es.

4.2 Quantidade de Autores por Artigo

Na análise deste indicador verifica-se a predominância de artigos publicados com somente 2 autores, com uma representatividade de 45,28% (24 Artigos) do total de publicações selecionadas. Em seguida, detecta-se um percentual também expressivo de publicações realizadas com 3 autores em conjunto – 28,30% (15 Artigos).

O número máximo encontrado de autores por artigo publicado na análise foi de 5 autores, porém a representatividade percentual detectada foi muito reduzida, sendo 3,77% (2 Artigos) somente.

Outro ponto merecedor de destaque nesse indicador é relacionado ao fato de que

Quadro 7 – Quantidade de Autor por Artigo

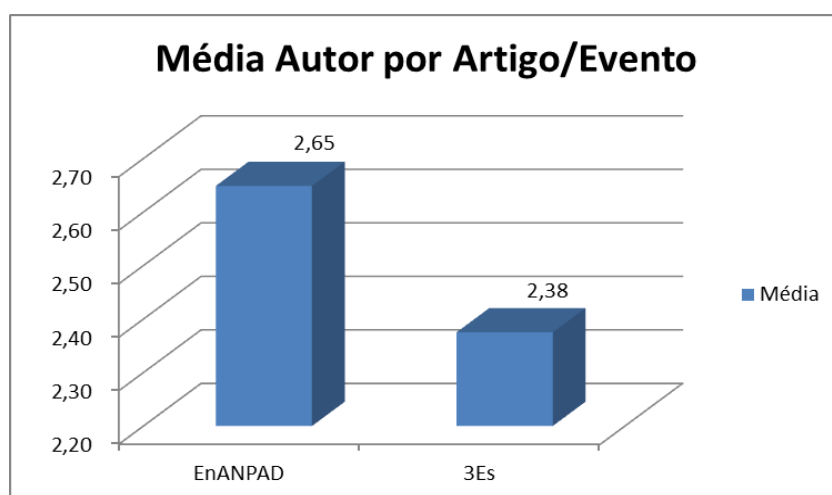
Autores	1	2	3	4	5	6	Total
Total Absoluto	6	24	15	6	2	-	53
Total %	11,32%	45,28%	28,30%	11,32%	3,77%	0,00%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O gráfico abaixo apresenta a média de autor por artigo por evento no período analisado 2009-2014. O Evento que apresenta maior média é o EnANPAD – Encontro da ANPAD – com média de 2,65 autores por artigo publicado. Entretanto, não há uma diferença significativa entre as médias encontradas na análise deste indicador.

Essa média pode exemplificar que os artigos publicados no EnANPAD tem em média mais autores do que os artigos publicados no evento 3Es, que por sua vez apresenta uma média levemente menor de 2,38 autores por artigo publicado no evento e selecionado na análise. Para buscar melhores evidências sobre esse indicador, sugere-se o aumento da população analisada com a finalidade de constatar a ocorrência desses eventos em um maior horizonte de tempo.

Gráfico 3 – Média de Autor por Artigo/Evento



Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.3 Autores que mais publicaram

No geral foram encontrados 105 autores nos 53 artigos selecionados. O autor que mais publicou artigos no período analisado foi Paulo Otávio Mussi Augusto, com 8 artigos no total,

possui graduação em Administração Geral e Aplicada pela Universidade Federal do Paraná (1995), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (1999) e doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP (2006). Atualmente é professor titular da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Estratégia como Prática, atuando principalmente nos seguintes temas: estratégia como prática, estratégia, novo institucionalismo, mudança organizacional e análise institucional. O autor mencionado publicou 4 artigos no EnANPAD e 4 artigos no 3Es. Considerando o total dos 8 artigos publicados, 6 deles foram publicados em conjunto com outro autor e 2 deles foram publicados juntamente com outros 2 autores.

O segundo autor que mais publicou, considerando a seleção de artigos realizada para essa análise, foi Silvana Anita Walter com 7 publicações ao todo, sendo que 2 delas foram publicadas no EnANPAD e outras 5 no 3Es. Desses artigos, 4 foram publicados em conjunto com um outro autor e outros 3 artigos foram publicados juntamente com outros 2 autores. Ela é Professora Curso de Administração e do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Foi professora dos Programas de Pós-Graduação em Administração (PPGAD) - Curso de Mestrado em Administração - e Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração (PPGCC) - Curso de Doutorado em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB), Blumenau (SC) no período de 2010 a 2013. É Doutora em Administração pela PUCPR Curitiba e possui Mestrado em Administração: Gestão Moderna de Negócios, pela FURB Blumenau (SC). Especialista e Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Atua na linha de pesquisa de Estratégia e Sustentabilidade (UNIOESTE).

O terceiro autor que mais publicou dentre a seleção de artigos realizada para esse estudo, foi Cristiano de Oliveira Maciel com 5 publicações ao todo, sendo que 4 delas foram publicadas no EnANPAD e uma no 3Es. Desses artigos, 3 foram publicados em conjunto com um outro autor, um em conjunto com outros dois autores e um publicado individualmente pelo pesquisador. Ele é Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PPAD/PUCPR). É também Bolsista Produtividade da FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO DO ESTADO DO PARANÁ (2013-2015). É Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PPAD/PUCPR) e Mestre em

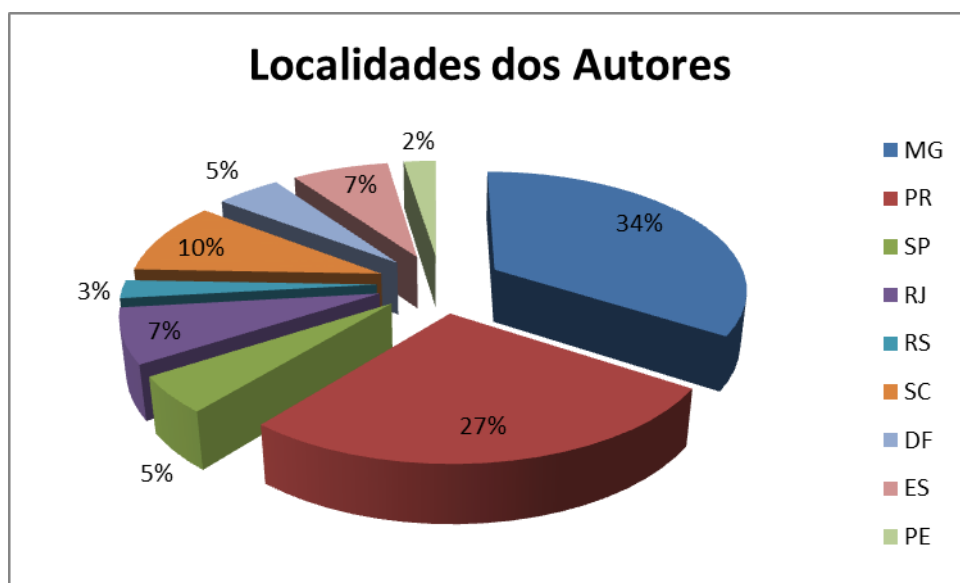
Administração pela Universidade Federal do Paraná (CEPPAD/UFPR) com concentração em Estratégia e Análise Organizacional. Tem direcionado sua produção científica, projetos de pesquisa e orientações a dois temas de estudo: (i) Redes Sociais e Relacionamentos Intra e Interorganizacionais (Origem: Dissertação de Mestrado); e, (ii) Construção Social de Atores Organizacionais, Management e Organizações (Origem: Tese de Doutorado).

Percebe-se que existe uma predominância de artigos publicados por 2 ou 3 autores ao longo do período analisado, nos eventos selecionados.

Adicionalmente, apresenta-se a seguir um detalhamento das informações sobre localidade e carreira dos autores dos artigos selecionados neste estudo. Esse levantamento foi realizado através de pesquisa dos currículos dos autores na plataforma lattes.

Sobre a localidade atual dos autores, foi elaborado um gráfico para detalhar a distribuição das regiões de proveniência. Percebe-se a existência de concentração nos estados de Minas Gerais (MG) e Paraná (PR).

Gráfico 4 – Localidades dos Autores

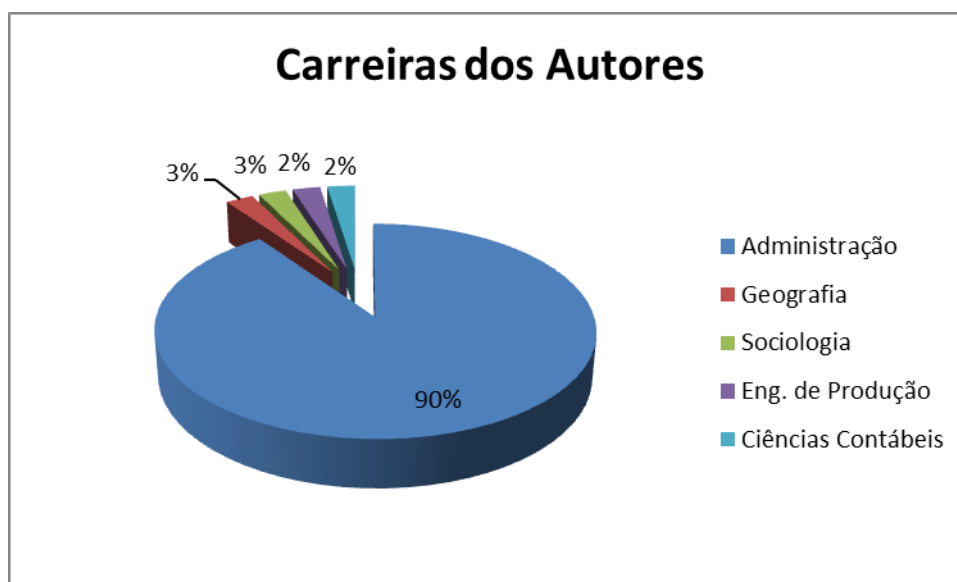


Fonte: Elaborado pelo Autor.

Sobre a Carreira dos autores, elaborou-se também um gráfico para melhor detalhamento da distribuição de suas áreas acadêmicas de pesquisa. Nota-se que há uma grande predominância das carreiras de Administração. Além disso, foram detectadas, em

quantidade muito menor, áreas de estudo como Geografia, Sociologia, Engenharia de Produção e Ciências Contábeis.

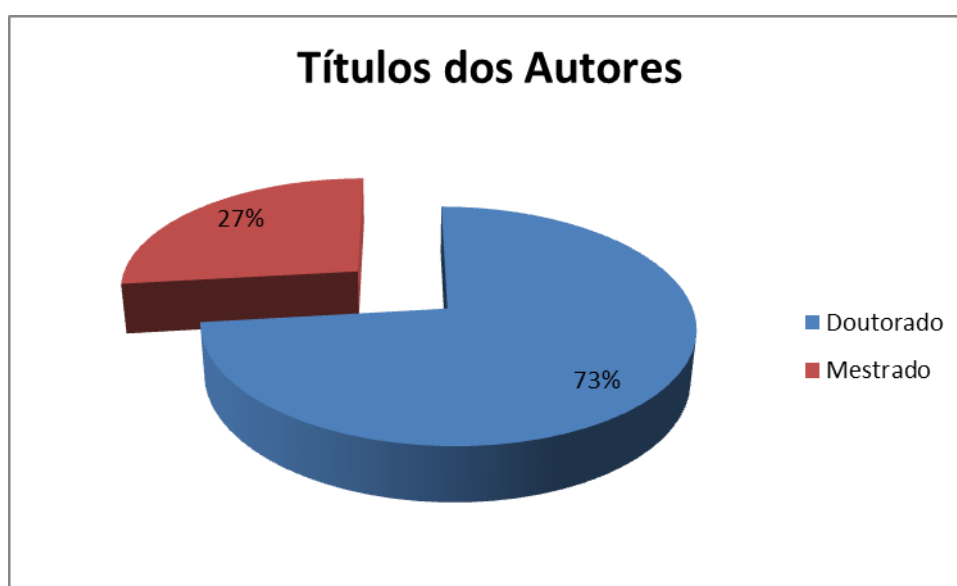
Gráfico 5 – Carreira dos Autores



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Por fim, realizou-se a criação de um gráfico para detalhamento dos títulos acadêmicos dos autores dos artigos selecionados nesse estudo. Verifica-se que a grande maioria dos autores possui titulação de Doutor ou está com Doutorado em andamento.

Gráfico 6 – Título dos Autores



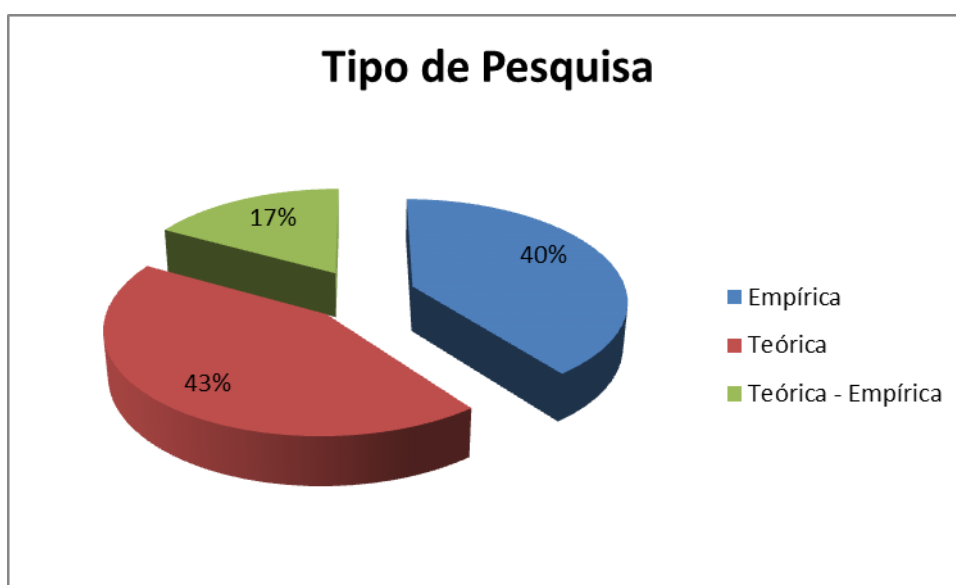
Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.4 Tipo de Pesquisa

Este indicador retrata a classificação dos artigos de acordo com a tipologia de pesquisa, exemplificada por Empírica, Teórica e Teórica-Empírica.

Com isso, identifica-se a predominância de pesquisas classificadas como teóricas, sendo levemente maior o número de pesquisas empíricas, na seleção de artigos analisada.

Gráfico 7 – Tipo de Pesquisa

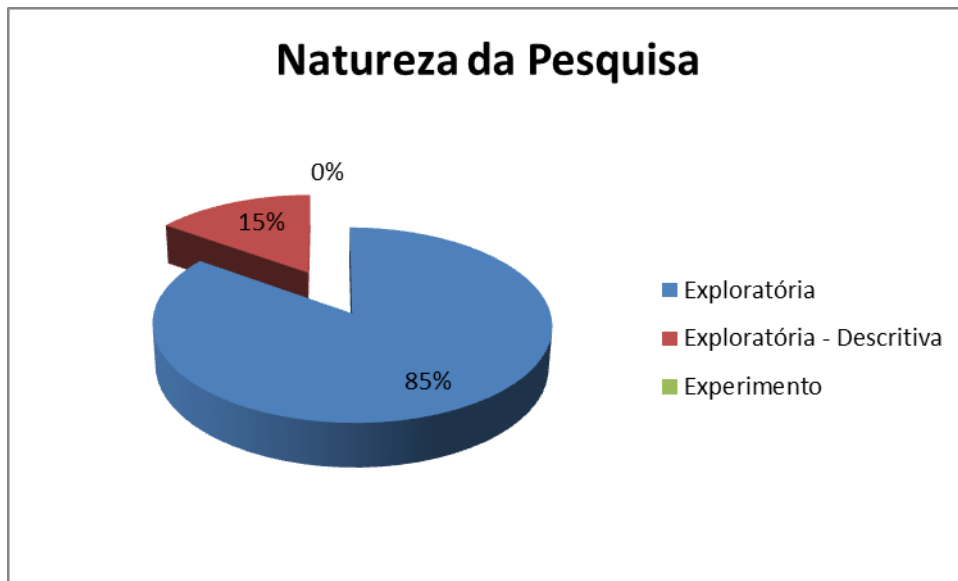


Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.5 Natureza da Pesquisa

Na análise deste indicador nota-se a predominância de pesquisas classificadas como exploratória, com representatividade de 85% o que corresponde à 45 artigos dos 53 selecionados para o estudo. Essa tipologia de pesquisa objetiva proporcionar um maior envolvimento com o tema através da realização dos procedimentos de coleta de dados.

Gráfico 8 – Natureza da Pesquisa

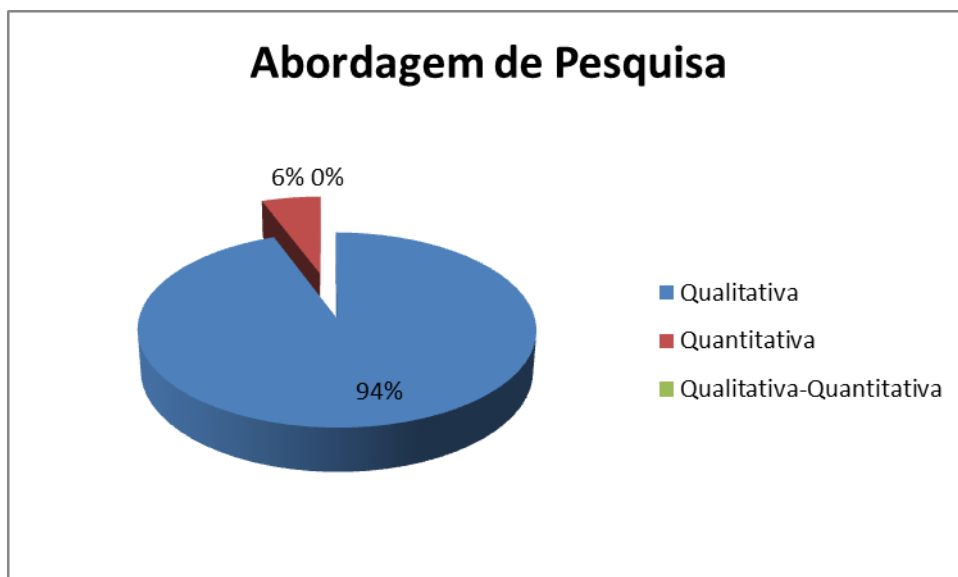


Fonte: Elaborado pelo Autor

4.6 Abordagem da Pesquisa

Percebe-se a predominância da abordagem qualitativa, com representatividade de 94%, correspondendo à 50 artigos, dos 53 selecionados neste estudo. Esse indicador é comumente utilizado em pesquisas exploratórias, e não faz uso dos atributos numéricos e aritméticos para realização das análises.

Gráfico 9 - Abordagem da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.7 Método de Pesquisa

Para a análise desse indicador, foi criado um gráfico considerando o conceito de frequência acumulada, através da verificação da quantidade de ocorrências dos eventos definidos, independente do número total de artigos selecionados no estudo.

Apresenta-se também uma tabela com o detalhamento dos dados absolutos coletados a partir deste indicador.

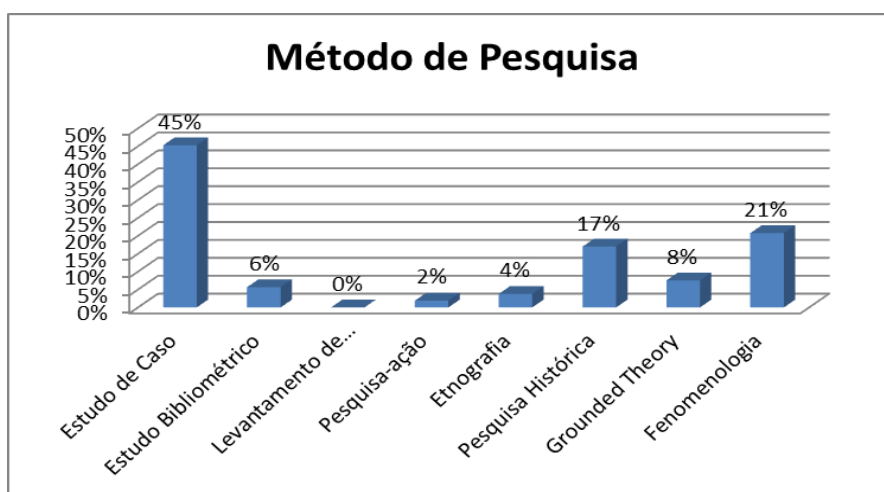
Quadro 8 – Método de Pesquisa

Tipo	Quantidade
Estudo de Caso	24
Estudo Bibliométrico	3
Levantamento de Dados (Survey)	0
Pesquisa-ação	1
Etnografia	2
Pesquisa Histórica	9
Grounded Theory	4
Fenomenologia	11
Total de Ocorrências	54

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O método de pesquisa mais utilizado foi o estudo de caso, com 24 artigos dos 53 selecionados no estudo, representando assim 45,28% do total analisado. Esse método é frequentemente utilizado em pesquisas exploratórias e agrega ao estudo mais informações e exemplos práticos do tema analisado.

Gráfico 10 - Método de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.8 Procedimento de Coleta de Dados

Para a análise desse indicador, foi criado um gráfico considerando o conceito de frequência acumulada, através da verificação da quantidade de ocorrências dos eventos definidos, independente do número total de artigos selecionados no estudo.

Apresenta-se também uma tabela com o detalhamento dos dados absolutos coletados a partir deste indicador.

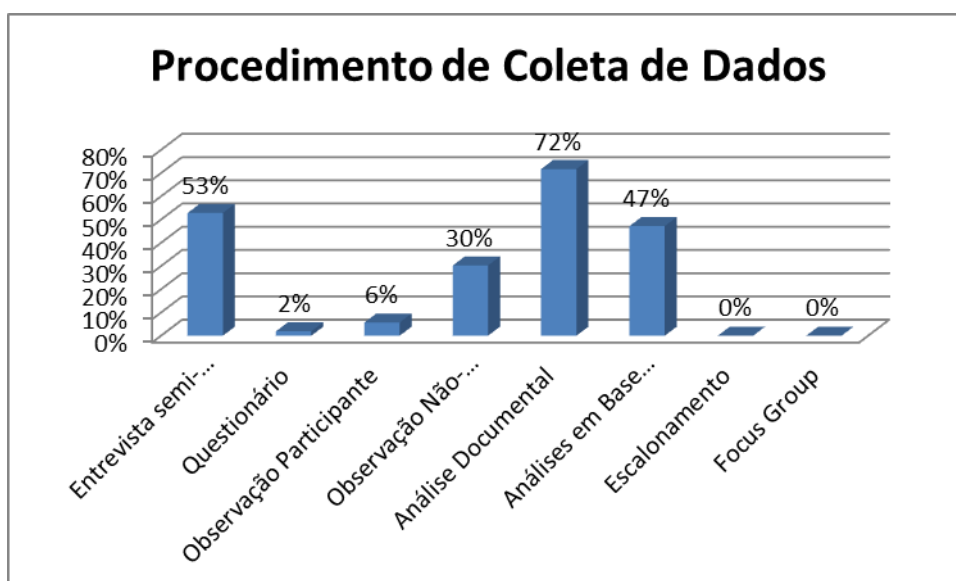
Quadro 9 – Procedimento de Coleta de Dados

Tipo	Quantidade
Entrevista semi-estruturada	28
Questionário	1
Observação Participante	3
Observação Não-Participante	16
Análise Documental	38
Análises em Base Secundárias de Dados	25
Escalonamento	0
Focus Group	0
Total de Ocorrências	111

Fonte: Elaborado pelo Autor

Percebe-se que a análise documental é o procedimento mais utilizado na seleção escolhida com ocorrência em 38 artigos. Os itens seguintes foram a entrevista semi-estruturada e a coleta de dados em base secundária, com utilização em respectivamente 28 e 25 artigos.

Gráfico 11 - Procedimento de Coleta de Dados

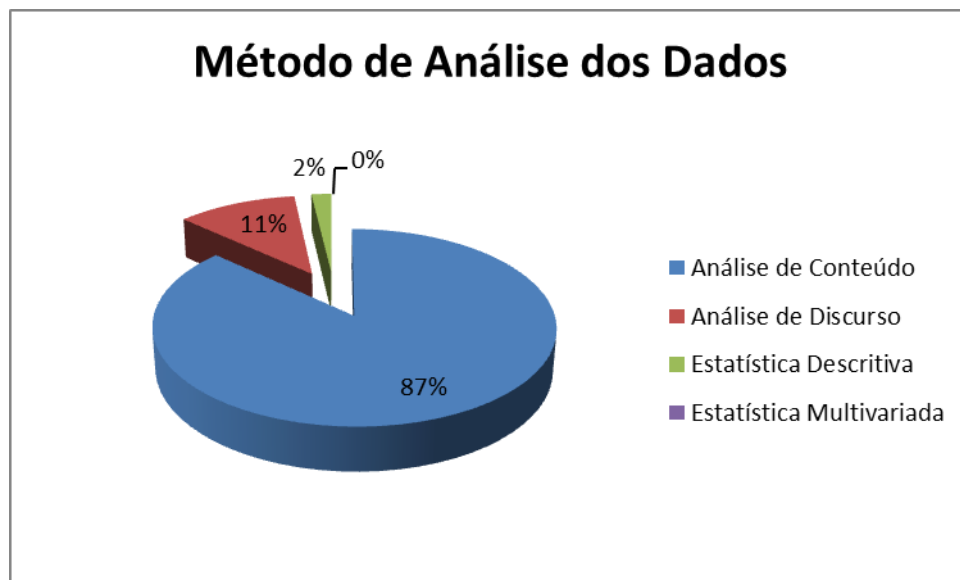


Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.9 Método de Análise dos Dados

O procedimento de análise mais utilizado foi a análise de conteúdo com utilização em 46 artigos, e representatividade de 87% na seleção realizada. Nesse método de análise existe a busca pela descrição do conteúdo dos documentos e dados relacionados ao tema estudado objetivando compreendê-lo. Em seguida, o método mais utilizado foi a análise do discurso, com presença em 6 artigos e representatividade de 11% do total selecionado.

Gráfico 12 - Método de Análise dos Dados



Fonte: Elaborado pelo Autor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou trabalhar com a produção de indicadores que possibilitem a caracterização e representação do comportamento da produção científica sobre o tema “Estratégia como Prática Social” no Brasil, utilizando como base os eventos EnANPAD e 3Es produzidos pela ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, no período compreendido entre 2009 e 2014.

Com a realização da pesquisa foi possível identificar algumas tendências relacionadas à produção científica sobre o tema supracitado. Percebe-se que o tema em questão é relativamente novo e ainda carece de mais estudos específicos e alinhados a determinação da estratégia enquanto prática social.

Com base na coleta de dados efetuada neste estudo, nota-se que o número de publicações relacionadas ao tema de estratégia como prática social passou por uma redução nos últimos anos, tornando a quantidade de publicações ainda menor do que os números encontrados inicialmente.

Nota-se que os indicadores “Quantidade de artigos por autor” e “Quantidade de Artigos por evento/ano” demonstram claramente que está havendo um aumento na publicação de artigos com mais de um autor, entretanto, o número máximo de autores detectado foi de 5, considerando toda a seleção realizada.

Dentre as pesquisas analisadas, percebe-se que existe uma certa semelhança e muitas delas, inclusive na estrutura dos estudos, considerando o grande número de trabalhos teóricos detectados nesta análise. Entende-se que os artigos selecionados sobre o tema em questão são provenientes de um estilo estrutural científico, onde a proposta principal é de compreender os conceitos e métodos da teoria analisada. Isso pode ser exemplificado através da análise dos indicadores relativos a natureza de pesquisa exploratória com 85% e a abordagem qualitativa com 94%.

Outro indicador de grande relevância refere-se aos “Autores que mais publicaram” onde se detectou que o autor Paulo Otávio Mussi Augusto foi o autor que mais publicou dentre a seleção de artigos realizada para esse estudo, com 8 publicações no total considerando os dois eventos analisados. Ele é docente de Pós-Graduação da PUCPR, Dr. Em Administração de Empresas (2006) pela EAESP da FGV – Fundação Getúlio Vargas – São

Paulo – Brasil e atua nas áreas preferenciais de Estratégia Empresarial, Teoria de Organizações, Prática Estratégica e Análise Institucional. Outro autor que figura nessa perspectiva e merece um destaque nesse capítulo é Silvana Anita Walter com 7 artigos publicados no total.

O indicador “método” revela outro quadro importante da pesquisa no Brasil, dos 53 artigos analisados somente 3 utilizaram como método de pesquisa a bibliometria. Desse modo, considerando o fato de que os estudos sobre o tema “Estratégia como Prática Social” são recentes, entende-se que a bibliometria possui grande importância para a publicação científica devido ao fato de fornecer variáveis que são úteis e importantes para a análise científica.

Com a análise do indicador “procedimento de análise” nota-se que 87% dos artigos selecionados utilizam a análise de conteúdo como modo de procedimento de análise. Esse modo tem o objetivo de descrever o conteúdo dos dados coletados no estudo sobre o tema, buscando uma melhor compreensão do mesmo.

Esse trabalho buscou apresentar o comportamento da evolução dos estudos da Estratégia como Prática Social no período de 2009 a 2014, considerando os eventos EnANPAD e 3Es da ANPAD. Porém, essa análise não pode ser considerada um panorama geral das publicações realizadas na ANPAD devido ao fato de que esse estudo limitou-se a analisar somente os dois eventos supracitados.

Na compilação dos dados, utilizou-se a ferramenta Excel para executar os aspectos inerentes a estatística descritiva, utilizada nesse trabalho. Consideramos que essa análise poderia ser mais completa e específica se houvesse a possibilidade de utilização de *softwares* bibliométricos.

Contudo, pode-se concluir que a escassez de informações e análises científicas acerca do tema “Estratégia como Prática Social” é uma lacuna a ser preenchida pela comunidade acadêmica em estudos futuros. Verifica-se que os estudos relacionados são recentes e em sua grande maioria trabalhos teóricos. Com isso, identifica-se uma carência de análises práticas, que tenham a finalidade de exemplificar a teoria exposta sobre o tema, e desse modo causar uma aproximação da realidade. Possivelmente, essa situação poderia atrair mais estudos sobre

o tema, aumentando assim a variedade e qualidade científica da geração de conhecimento sobre o tema.

Por fim, sugere-se que mais estudos sejam estimulados e realizados sobre o tema Estratégia como Prática Social, considerando que ainda é recente no ambiente científico e possui grande importância no contexto organizacional. Destaca-se também que a maioria dos estudos, existentes sobre essa questão, são de caráter teórico. Dessa forma, sugere-se também a realização de mais estudos práticos, com a finalidade de exemplificar a teoria apresentada e também atrair um maior interesse dos acadêmicos sobre o assunto como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBINO, J. C. A.; CATTABRIGA, C. L.; REZENDE, O.; NEIVA, R. C. S. **Sujeitos Estrategistas, suas Escolhas, Decisões e Estratégias**. XXXV EnANPAD. Rio de Janeiro/RJ. 4 a 7 de Setembro de 2011.

ALBINO, J. C. A.; GONÇALVES, C. A. **Estratégia como Prática: Uma Proposta de Síntese?** XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro/RJ. 6 a 10 de Setembro de 2008.

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Disponível em <http://www.anpad.org.br>. Acesso em 05 Mai. 2015.

AVILA, C. L.; SILVA, A. R. L.; JUNIOR, A. S.; JUNQUILHO, G. S. **A Construção da Estratégia na Prática Social dos Membros Organizacionais: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Setor de Comércio Exterior**. XXXIII EnANPAD. São Paulo/SP. 19 a 23 de Setembro de 2009.

BICHO, L. ; BAPTISTA, S. .Artigo: **Modelo de Porter e Análise SWOT**. Estratégias de Negócio. 2006.

BRAGA, G. M.. **Informação, ciência, política científica: o pensamento de Derek de Solla Price**. Ciência da Informação, Brasília, v. 3, n. 2, p.155-177, 1974.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Ed. Elsevier. Rio de Janeiro. 2003.

DEMO, P. **Pesquisa. Princípio Científico e Educativo**. Cortez Editora. 12ª Edição. 1989.

GABRICH, R.; CASTRO, J. M.; **Combinando Estratégias Deliberadas e Emergentes: Estudo de Casos em Ambientes Dinâmicos**. XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro/RJ. 6 a 10 de Setembro de 2008.

GUEDES, V. L. S.; BORSCHIVER, S. **Bibliometria: Uma Ferramenta Estatística para a gestão da Informação e do Conhecimento, em Sistemas de Informação, de Comunicação e de Avaliação Científica e Tecnológica.** UFRJ. Rio de Janeiro/RJ. 2013.

KLUYVER, C. A.; PEARCE, J. A. **Estratégia. Uma visão executiva.** Ed. Pearson Education. 3ª edição. 2010.

MALHOTRA, N. K.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M. C.; ALTHERMAN, E.; BORGES, F. M. **Introdução à Pesquisa de Marketing.** Editora Pearson. São Paulo. 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologia e Práticas.** Ed. Atlas. 23ª edição. São Paulo. 2007.

PEREIRA, J. A.; SOUZA, M. C. D.; TATTO, L.; OLIVEIRA, J. S. **Estratégia como Prática: um Estudo em Empresas Incubadas de Base Tecnológica.** XXXIV EnANPAD. Rio de Janeiro/RJ. 25 a 29 de Setembro de 2010.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro. Ed. Elsevier. 1989.

SAMPAIO, I. C.; FORTUNATO, G.; BASTOS, S. A. P. **A Estratégia como Prática Social: O Pensar e o Agir no Programa Terra Mais Igual em Vitória - ES.** XXXV EnANPAD. Rio de Janeiro/RJ. 4 a 7 de Setembro de 2011.

SILVA, A. R. L.; CARRIERI, A. P.; JUNQUILHO, G. S.; **A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas.** Revista de Administração. FEA-USP. São Paulo/SP. 2011.

SOUZA, C. M. L. **Planejamento Estratégico e Dinâmica Social: Um estudo de caso sobre a prática de uma empresa organizada por projetos.** XXXIII EnANPAD. São Paulo/SP. 19 a 23 de Setembro de 2009.

TURETA, C.; LIMA, J. B. **Estratégia como Prática Social em Redes Interorganizacionais: o Estrategizar em uma Rede de Pequenas e Médias Empresas.** XXXIII EnANPAD. São Paulo/SP. 19 a 23 de Setembro de 2009.

VANTI, N. A. P. **Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento.** Ci. Inf. Brasília. V. 31, n. 2, p. 152-162, maio/ago. 2002.

VALADÃO, J. A. D.; SILVA, S. S. S. **Justaposições da Estratégia como Prática e Processo de Estratégia: Antes da visão pós-processual da estratégia.** XXXV EnANPAD. Rio de Janeiro/RJ. 4 a 7 de Setembro de 2011.

ZANQUETTO FILHO, H. **A Estratégia como Prática: O Caso de uma Empresa Familiar do Setor Moveleiro.** XXXIII EnANPAD. São Paulo/SP. 19 a 23 de Setembro de 2009.

APÊNDICE

Apêndice 1 – Relação Autores e suas localidades profissionais atuais

Autor	Entidade Profissional Atual	Localidade Atual
Marcelo Ferreira Viana	UFLA	Lavras-MG
Erce Cristina Martins Rêgo	PMQM Ger. Projetos e Est. Apl.	Uberlândia-MG
Silvana Anita Walter	UNIOESTE	Mal. Când. Rondon-PR
Paulo Frederico Paganini Oliveira Jr.	EAESP-FGV	São Paulo-SP
Ernani Viana Saraiva	UFF	Rio das Ostras-RJ
Mario Nei Pacagnan	UEL	Londrina-PR
Julio Ernesto Colla	Universidade Estado do Paraná	Paranavaí-PR
José Coelho de Andrade Albino	PUC-MG	Belo Horizonte-MG
Ivana Benevides Dutra Murta	UFMG	Belo Horizonte-MG
Maria de Lourdes Borges	UNILASALLE	Canoas-RS
Cristiano de Oliveira Maciel	PUC-PR	Curitiba-PR
Alex Fernando Borges	UFU	Ituiutaba-MG
Mozar José de Brito	UFLA	Lavras-MG
Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias	UNESC	Criciúma-SC
Eda Castro Lucas de Souza	UnB	Brasília-DF
Antônio João Hocayen da Silva	UNICENTRO	Irati-PR
Tatiane Barleto Canizela Guimarães	PUC-MG	Belo Horizonte-MG
Lilia Paula Andrade	UFLA	Lavras-MG
José Vladimir da Silva Brito	Ministério de Planejamento	Florianópolis-SC
Liliane Canopf	UTFPR	Pato Branco-PR
Soraya Sales dos Santos e Silva	UFPE	Recife-PR
Fernanda Filgueiras Sauerbronn	UFRJ	Rio de Janeiro-RJ
Josué Alexandre Sander	UFPR	Curitiba-PR
Renata Fragoso	FACEL	Curitiba-PR
Taciana Rita Silva	Bluedoor Paineis Ltda.	Blumenau-SC
Isabel Cristina Sampaio	Tendência Cons. Empresarial	Vitória-ES
Gilberto Clóvis Josemin	Univers. Católica de Brasília	Brasília-DF
José Coelho de Andrade Albino	PUC-MG	Belo Horizonte-MG
Edson Ronaldo Guarido Filho	Universidade Positivo	Curitiba-PR
José de Arimatéia Dias Valadão	UFLA	Lavras-MG
Leonardo Lemos da Silveira Santos	UFJF	Juiz de Fora-MG
Murilo Balbino Valgueiro	Balbino Móveis Ind. E Com.	Rio Bonito-RJ
Glauce Viegas	UFMG	Belo Horizonte-MG
Jaiane Aparecida Pereira	UEM	Maringá-PR
Taciana Rita da Silva	Bluedoor Paineis Ltda.	Blumenau-SC
Hélio Zanquetto Filho	UFES	Vitória-ES
Samir Adamoglu de Oliveira	Universidade Positivo	Curitiba-PR
César Tureta	UFES	Vitória-ES
Cleide Leonidia de Avila	SNA Contábil Ltda.	Coronel Fabriciano-MG
Gusttavo Cesar Oliveira Lima	UFMG	Belo Horizonte-MG
Caio Motta Luiz de Souza	FGV-SP	São Paulo-SP

Apêndice 2 – Relação dos Autores com localidade, título e carreira

Autor	Localidade Atual	Título	Universid.	Carreira
Marcelo Ferreira Viana	Lavras-MG	Doutorado	UFLA	Administ.
Erce Cristina Martins Rêgo	Uberlândia-MG	Mestrado	UFU	Administ.
Silvana Anita Walter	Mal. Când. Rondon-PR	Doutorado	PUC-PR	Administ.
Paulo Frederico Paganini Oliveira Júnior	São Paulo-SP	Doutorado	FGV-SP	Administ.
Ernani Viana Saraiva	Rio das Ostras-RJ	Doutorado	UFMG	Administ.
Mario Nei Pacagnan	Londrina-PR	Doutorado	FEA-USP	Administ.
Julio Ernesto Colla	Paranavaí-PR	Doutorado	PUC-PR	Administ.
José Coelho de Andrade Albino	Belo Horizonte-MG	Doutorado	UFMG	Administ.
Ivana Benevides Dutra Murta	Belo Horizonte-MG	Mestrado	UFMG	Geografia
Maria de Lourdes Borges	Canoas-RS	Doutorado	UNISINOS	Administ.
Cristiano de Oliveira Maciel	Curitiba-PR	Doutorado	PUC-PR	Administ.
Alex Fernando Borges	Ituiutaba-MG	Doutorado	UFLA	Administ.
Mozar José de Brito	Lavras-MG	Doutorado	FEA-USP	Administ.
Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias	Criciúma-SC	Doutorado	UNIVALI	Administ.
Eda Castro Lucas de Souza	Brasília-DF	Doutorado	UnB	Sociologia
Antônio João Hocayen da Silva	Irati-PR	Doutorado	POSITIVO	Administ.
Tatiane Barleto Canizela Guimarães	Belo Horizonte-MG	Doutorado	PUC-MG	Administ.
Lilia Paula Andrade	Lavras-MG	Doutorado	UFLA	Administ.
José Vladimir da Silva Brito	Florianópolis-SC	Doutorado	UNISUL	Administ.
Liliane Canopf	Pato Branco-PR	Doutorado	POSITIVO	Administ.
Soraya Sales dos Santos e Silva	Recife-PE	Mestrado	UFPE	Administ.
Fernanda Filgueiras Sauerbronn	Rio de Janeiro-RJ	Doutorado	FGV	Administ.
Josué Alexandre Sander	Curitiba-PR	Doutorado	UFPR	Administ.
Renata Fragoso	Curitiba-PR	Doutorado	POSITIVO	Administ.
Taciana Rita Silva	Blumenau-SC	Mestrado	FURB	Administ.
Isabel Cristina Sampaio	Vitória-ES	Mestrado	FUCAPE	Administ.
Gilberto Clóvis Josemin	Brasília-DF	Doutorado	UFRGS	Administ.
José Coelho de Andrade Albino	Belo Horizonte-MG	Doutorado	UFMG	Administ.
Edson Ronaldo Guarido Filho	Curitiba-PR	Doutorado	UFPR	Administ.
José de Arimatéia Dias Valadão	Lavras-MG	Doutorado	UFPE	Administ.
Leonardo Lemos da Silveira Santos	Juiz de Fora-MG	Doutorado	FGV-SP	Administ.
Murilo Balbino Valgueiro	Rio Bonito-RJ	Mestrado	UNIGRANRIO	Administ.
Glauce Viegas	Belo Horizonte-MG	Mestrado	UFMG	Administ.
Jaiane Aparecida Pereira	Maringá-PR	Doutorado	UEM	Administ.
Taciana Rita da Silva	Blumenau-SC	Mestrado	FURB	Administ.
Hélio Zanquetto Filho	Vitória-ES	Doutorado	PUC-RJ	Eng. Prod.
Samir Adamoglu de Oliveira	Curitiba-PR	Doutorado	UFPR	Administ.
César Tureta	Vitória-ES	Doutorado	FGV-SP	Administ.
Cleide Leonidia de Avila	Coronel Fabriciano-MG	Mestrado	FUCAPE	Contábeis
Gusttavo Cesar Oliveira Lima	Belo Horizonte-MG	Mestrado	UFMG	Administ.
Caio Motta Luiz de Souza	São Paulo-SP	Mestrado	FGV-SP	Administ.