



ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL: O ESTRATEGIZAR EM UMA REDE INTERORGANIZACIONAL

CÉSAR TURETA

Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP).

Professor do Departamento de Recursos Humanos e Organizações da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).

Rua Álvaro Alvim, 123, Vila Mariana, São Paulo – SP – Brasil – CEP 04313-210

E-mail: cesartureta@gmail.br

JUVÊNIO BRAGA DE LIMA

Doutor em Sociologia pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade de Montpellier (França).

Professor do Curso de Administração da Faculdade Novos Horizontes (FNH).

Rua Alvarenga Peixoto, 1.270, Santo Agostinho, Belo Horizonte – MG – Brasil – CEP 30180-121

E-mail: juvenio.lima@unihorizontes.br

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar e analisar como ocorre o processo de estrategizar em uma rede interorganizacional de pequenas e médias empresas. Assumimos como referência teórica a perspectiva da estratégia como prática social. Essa abordagem parte da ideia de que as estratégias são (re)constituídas no cotidiano organizacional por meio das interações entre os atores que negociam seus variados e contraditórios interesses. Tal abordagem acompanha o movimento que vem ocorrendo na teoria social, a qual passou a dar maior enfoque às práticas sociais. A pesquisa se desdobra com base em um estudo de caso qualitativo desenvolvido em uma rede interorganizacional do interior de Minas Gerais. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, observação não participante e análise documental. Com base nas informações encontradas no campo, verificamos a existência de quatro grandes práticas estratégicas na rede pesquisada (negociando e comprando; precificando produtos; definindo a marca e projetando franquias; criando o cartão de crédito). Tais estratégias foram identificadas como “individuais” ou “coletivas”. Observamos que estratégias “individuais” e estratégias “coletivas” se influenciam mutuamente, sendo tênue a linha divisória que as separa, uma vez que se confundem no processo de estrategizar, na medida em que os interesses são negociados. Concluímos que as práticas estratégicas desenvolvidas na rede, a partir das relações entre os atores, são marcadas por constantes tensões e contradições entre os diferentes interesses que subsistem no arranjo interorganizacional. Além do mais, as estratégias não seguem uma lógica coerente por meio de ações deliberadas em prol de um objetivo claramente definido.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia; Prática social; Redes interorganizacionais; Pequenas e médias empresas; Conflitos.

1 INTRODUÇÃO

As redes interorganizacionais têm sido amplamente estudadas por representarem uma alternativa aos tradicionais modelos de hierarquia e mercado (POWELL, 1990). A interação que ocorre dentro da rede promove uma série de benefícios estratégicos para as empresas participantes, como economia de escala, aprendizagem, troca de informações, geração e transmissão de conhecimento, campanhas de *marketing* conjuntas etc. Entretanto, a interação pode ocasionar também tensões e conflitos na definição das práticas estratégicas tanto dos atores individuais quanto da rede como um todo para a atuação coletiva. Nesse sentido, o espaço das redes se apresenta como lócus profícuo para o estudo das atividades que constituem a estratégia, seja ela individual ou coletiva, como uma prática social.

Com intuito de dar enfoque às práticas cotidianas que produzem a estratégia, nossa escolha teórica foi pela perspectiva da estratégia como prática social (EPS), uma abordagem que surgiu a partir do movimento de virada para a prática no campo da estratégia (WHITTINGTON, 1996, 2006; JARZABKOWSKI, 2005; JOHNSON et al., 2007). A EPS se apresenta como uma alternativa às perspectivas macro que relegavam a dimensão micro ao segundo plano e não consideravam como centrais as relações entre as pessoas e suas práticas desempenhadas no cotidiano das organizações. Com esse movimento, o pesquisador procura entender não apenas “o que” os atores fazem, mas como e por que fazem aquilo, assumindo a estratégia como consequência de um conjunto de atividades em constante estado de transformação.

No Brasil, poucos trabalhos foram desenvolvidos a partir dessa noção de estratégia, seja em formato de ensaios teóricos (TURETA; ROSA; SANTOS, 2006), seja em termos de pesquisa empírica (CARRIERI et al., 2008). Nosso objetivo é identificar e analisar como ocorre o processo de estrategizar em uma rede interorganizacional de pequenas e médias empresas, a partir da perspectiva da EPS, considerando tanto as estratégias individuais quanto as coletivas, embora essa distinção não seja algo simples de fazer como veremos adiante. Esta pesquisa contribui no sentido de mostrar que a prática estratégica é uma atividade em constante estado de tensão e conflito, na qual os diferentes atores buscam conciliar seus interesses que podem ser ao mesmo tempo comuns e divergentes. O objeto de estudo foi uma rede horizontal de pequenas e médias empresas na qual os associados são formalmente independentes, mas promovem um conjunto de atividades de maneira coletiva (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

A seguir, apresentamos uma breve discussão sobre redes interorganizacionais, tratamos das questões que dizem respeito ao conceito de estratégia como

uma prática social, traçamos os caminhos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, descrevemos as características da rede pesquisada e discutimos os resultados da investigação a partir das quatro grandes práticas estratégicas identificadas (negociando e comprando; precificando produtos; definindo a marca e projetando franquias; criando o cartão de crédito), bem como analisamos o estruturar na rede estudada. Por fim, seguem nossas conclusões e as considerações finais.

2 DO ESTRUTURAL AO RELACIONAL NO CONCEITO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS

É possível encontrar na literatura de redes de empresas uma multiplicidade de abordagens que visam compreender e analisar essas estruturas, considerando os aspectos econômicos ou sociais. Contudo, não é possível afirmar que o fenômeno das redes se limite às questões econômicas, de um lado, ou sociais, de outro, de maneira isolada, dado que o processo de constituição e operação dessas configurações envolve ambas as dimensões. De modo geral, as redes são tratadas como mecanismos de governança (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997) ou sistemas criadores de valores que operam em estruturas horizontais (CHILD; MCGRATH, 2001), em que a reciprocidade e a confiança se acentuam quando existe uma perspectiva de longo prazo (POWELL, 1990). Uma ampla gama de estruturas híbridas tem sido foco de atenção dos pesquisadores, a exemplo de redes de inovação (BALESTRO, 2004), consórcios de pequenas empresas (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998), alianças estratégicas (GULATI; GARGIULO, 1999), *clusters* (PORTER, 1999), redes interfirmas (SYDOW, 2004) e redes sociais (CASTILLA et al., 2000), nas quais questões relacionadas a capital social (SILVA; BOEHE; ZAWISLAK, 2004), fatores culturais (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998), aprendizagem organizacional (KNIGHT, 2002) e comportamento estratégico (DOLLINGER; GOLDEN, 1992; GULATI; GARGIULO, 1999) ganham destaque.

No entanto, os estudos sobre redes abordam muito mais a ideia de harmonia do que as possíveis tensões e contradições que podem emergir das relações entre os atores. Segundo Knights, Murray e Willmott (1993), as redes são retratadas como arranjos essencialmente baseados em reciprocidade e confiança, e que interesses próprios seriam supostamente sacrificados em função da coletividade. Assim, os aspectos relacionais – ou pelo menos boa parte deles – parecem ocupar posição periférica na discussão sobre redes e suas estratégias, dado que

essa literatura tem privilegiado a análise de caráter macro, partindo do contexto e da estrutura da rede como principais unidades analíticas. Todavia, a estratégia é algo realizado por meio das interações, e as contradições inerentes a qualquer relacionamento (social ou econômico) podem gerar tensões entre os atores. Nesse sentido, acreditamos que estudar a estratégia como uma prática social pode oferecer uma lente alternativa de análise para a pesquisa de estratégia em redes que permita identificar e compreender essas tensões e contradições.

3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

O interesse pelo estudo da estratégia como uma prática social acompanha a virada para prática na teoria social contemporânea (SCHATZKI; KNORR-CETINA; SAVIGNY, 2001). A virada para prática, a qual a perspectiva de EPS acompanha, pode ser entendida como uma tentativa de superar o dualismo entre duas ontologias sociais, definidas por Schatzki (2005) como individualismo e societismo. Para esse autor, os pertencentes ao primeiro grupo enfatizam a microanálise, atribuindo maior atenção ao indivíduo e marginalizando o contexto mais amplo no qual ele se insere. No campo da estratégia, essa postura tem sido assumida por autores que investigam o trabalho dos gestores no seu dia a dia (MINTZBERG, 1973), relegando o contexto social ao segundo plano (WHITTINGTON, 2006). Já os integrantes do segundo grupo focam a análise macro, direcionando atenção para fenômenos sociais/econômicos que estão além dos atores individuais. Um exemplo na área de estratégia são os trabalhos cuja fundamentação teórica deriva do modelo de Porter (1980, 1985).

De acordo com Jarzabkowski (2005), as duas principais motivações para a virada em direção ao estudo da prática no campo da estratégia são: 1. a frustração com os modelos normativo-prescritivos que até então dominavam a pesquisa em administração e reduziam a complexidade do fazer estratégia a algumas variáveis estatísticas, conferindo aos atores um papel simplista e secundário¹; e 2. a necessidade de entender “organização” (*organization*) como “processo de organização” (*organizing*), substituindo substantivos por verbos e trazendo à luz os atores e suas ações para o centro da pesquisa. Eisenhardt e Zbaracki (1992) argumentam que o campo da estratégia, de modo geral, tem recorrido a suposições equivocadas sobre como os estrategistas pensam, comportam-se e sentem. Analisar a estratégia requer muito mais do que considerar avaliações racionais do mercado, pois “a estratégia é situada como um conjunto emergente de práticas que possui

¹ A abordagem da estratégia como processo já se afastava dessa lógica, porém se diferencia da perspectiva da EPS como pode ser observado em Whittington (2007).

efeitos de poder distintivos nas organizações e na subjetividade” (KNIGHTS; MORGAN, 1991, p. 251).

Um dos primeiros trabalhos a enfatizar, explicitamente, a necessidade do direcionamento dos estudos em estratégia para a noção de estratégia como prática social foi o artigo de Richard Whittington (1996). Nesse trabalho, o autor faz uma distinção entre as diferentes perspectivas de estratégia (como plano, política, processo e prática), afirmando que o foco da última “está na estratégia como uma ‘prática’ social, em como os praticantes de estratégia realmente agem e interagem” (WHITTINGTON, 1996, p. 731). Tradicionalmente, a estratégia tem sido estudada como algo que as organizações possuem. Na perspectiva da EPS, a estratégia é analisada como algo que as pessoas fazem (JOHNSON et al., 2007).

O enfoque, portanto, passa a ser entender a estratégia como um fluxo das atividades organizacionais, em que dicotomias como pensar/agir e formulação/implementação são suprimidas no permanente movimento de construção das práticas estratégicas (JARZABKOWSKI, 2005). A prática da estratégia pode ser entendida como “a interação e interpretação por meio das quais a atividade estratégica emerge a todo o tempo” (JARZABKOWSKI, 2003, p. 24), referindo-se a todo o processo de formulação, implementação e comunicação das estratégias (WHITTINGTON et al., 2003). Os atores, suas ações e interações são trazidos para o centro da análise da estratégia, ou seja, quem a realiza, o que eles fazem, como fazem, que ferramentas utilizam e as implicações de suas ações para a estratégia (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

A mudança para prática direciona o olhar para os fenômenos que se desdobram no nível micro (atores e seus relacionamentos), em que processos e práticas ocorrem (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Dessa forma, a visão da estratégia como prática rompe com os postulados que pressupunham uma relação estanque entre a sua formulação e implementação. Essas duas etapas, antes assumidas como distintas, não estão apenas imbricadas, mas também mantêm uma inter-relação mutuamente sustentada (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Estudar a estratégia com base nesse prisma analítico requer a busca de explicações sobre como os atores a concebem em suas interações sociais com outros atores, recorrendo a práticas específicas dentro de um determinado contexto (JARZABKOWSKI, 2003). É ainda conhecer onde e quando as interações ocorrem e como os atores (re)constituem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Maior atenção é direcionada para os detalhes do fazer estratégia, ou seja, as atividades situadas, que estão em constante estado de construção e as ações e interações que compõem essas atividades: como os estrategistas pensam, suas ações, reflexões e quais técnicas utilizam (JARZABKOWSKI, 2005). Estrategizar corresponde às múltiplas formas com que os atores dão direcionamento à orga-

nização a partir das interações do dia a dia, conversações e rotinas (DENIS; LANGLEY; ROLEAU, 2007). É por meio de conversas, muitas delas informais, que os estrategistas negociam, estabelecem significados, articulam suas percepções e legitimam o julgamento individual e coletivo (SAMRA-FREDERICKS, 2003).

A atividade prática é muito mais uma série de ações coletivas do que simplesmente algo isolado. Nenhum ator sozinho é capaz de realizar completamente uma dada atividade complexa sem a contribuição de outros participantes, que, mesmo estando engajados em atividades comuns, podem, em algum momento, manifestar potenciais interesses e objetivos divergentes. Dessa forma, a interação face a face no fazer estratégia permite a negociação, a comunicação e a persuasão entre os atores (JARZABKOWSKI, 2005). Esses momentos de articulação são importantes na medida em que permitem não apenas a constante transformação e construção das estratégias, mas também seu reforço e confirmação, além de propiciarem aos praticantes a possibilidade de monitorar e (re)alinhar o curso de ação das estratégias existentes (HENDRY; SEIDL, 2003). Por meio das práticas, os atores interagem uns com os outros compartilhando as atividades, moldando o contexto no qual as atividades se inscrevem, promovendo novos padrões de atividade e gerando assim uma ideia de continuidade. O surgimento de novas práticas dentro da organização provoca tensões com as antigas práticas, conduzindo (ou não) à sua modificação (JARZABKOWSKI, 2003).

A prática, no entanto, é muitas vezes analisada como uma ação deliberada e intencional que presume uma racionalidade instrumental dos praticantes. De acordo com Chia (2004), os significados e as consequências das ações dos atores não devem ser atribuídos completamente a fins intencionais. As atividades e práticas cotidianas das pessoas ocorrem, em alguns casos, sem que estas recorram a um planejamento consciente ou a uma ação deliberada. Muitas das práticas sociais, como observa De Certeau (1994), são derivadas de um saber-fazer, de um conhecimento que não se conhece, ou seja, é um saber sobre o qual os próprios atores não refletem ou não têm total consciência, mas que pode ser identificado e compreendido nas próprias práticas daqueles que sabem, em seus gestos, comportamentos, maneiras de falar etc. Nesse sentido, Chia (2003) destaca que as ações estratégicas não necessitam de um propósito ou objetivo prévio que justifique uma ação deliberada, pois subsistem nas ações do dia a dia; interações e relações produzem consistência nas ações, nos modos de agir e nos comportamentos que são peculiares a cada um.

A perspectiva da EPS pode ser concebida, então, como “aquilo que as pessoas fazem em relação à estratégia e como isso é influenciado por e influencia seu contexto organizacional e institucional” (JOHNSON et al., 2007, p. 7). Um caminho possível para entender o estrategizar, então, é atentar com mais cuidado para a dimensão das práticas localizadas, sem desvincular-se do contexto,

o que implica a adoção de uma filosofia relacional, isto é, as relações passam a ocupar espaço central nas análises (CHIA, 2003).

Uma questão central da estratégia como prática é a tentativa de superar a dicotomia micro/macro existente no campo da estratégia (CHIA; MACKAY, 2007). Segundo Johnson et al. (2007), um conjunto de abordagens pode ser empregado para contribuir com tal objetivo, como a teoria institucional (DIMAGGIO, 1988; TOLBERT; ZUCKER, 1999; KIRSCHBAUM, 2006) e seus novos desenvolvimentos, bem como alguns princípios da teoria ator-rede (LATOURETTE, 1999; ALCADIPANI; TURETA, 2009).

Nessa mesma direção de virada para a prática, a perspectiva da estratégia como prática assume que os atores não podem ser deslocados do contexto social, já que as atividades e estruturas sociais estão relacionadas. De acordo com Whittington (2006) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a análise da estratégia, portanto, precisa considerar as práticas da organização e do contexto social, as atividades (práxis) realizadas para a constituição da estratégia e os praticantes. Para esses autores, as práticas dizem respeito aos comportamentos rotineiros compartilhados, que podem incluir tradições, normas, procedimentos de pensar, agir e utilizar coisas (objetos, *softwares* de gestão, tecnologias diversas etc.). São constituídas tanto de aspectos tácitos e locais (intraorganizacional), próprios de uma dada organização e incorporados em suas rotinas, quanto de elementos explícitos (extraorganizacional) derivados de um campo social mais amplo no qual a organização se encontra inserida, como práticas setoriais, técnicas de estratégia, normas de comportamento estratégico, tipos de discurso² que dão legitimidade ao estrategizar etc. (WHITTINGTON, 2006). As práticas são constituídas por um pacote de atividades organizadas (SCHATZKI, 2005), no qual os participantes operam em uma arena onde determinadas ações e fins podem ser prescritos ou aceitáveis em certas ocasiões, representando um envolvimento temporário de um conjunto de ações e dizeres (*doing and saying*) (SCHATZKI, 2002).

A práxis refere-se às atividades que estão sendo realizadas, ou seja, aquilo que as pessoas fazem no cotidiano organizacional e que possuem alguma relação com o processo de formulação e implementação das estratégias. Embora essas atividades se manifestem de maneira esparsa na organização, elas podem ser observadas em reuniões, intervenções de consultorias, instruções de equipes ou grupos, apresentações e simples conversas. Contemplam tanto aspectos rotineiros como não rotineiros, formais e informais, atividades organizacionais centrais e periféricas (WHITTINGTON, 2006). De acordo com Jarzabkowski e

² Para maiores detalhes sobre estratégia como prática e os efeitos de poder no uso do discurso, ver Samra-Fredericks (2005).

Spee (2009), as pesquisas em EPS têm procurado explicar a práxis da estratégia por meio dos níveis micro (episódios específicos, reuniões ou *workshops*), meso (mudanças de planejamento e padrões de ação estratégicos) ou macro (padrões de ação de um setor industrial).

Os praticantes, por sua vez, são os atores estratégicos responsáveis por elaborar, dar forma e executar as estratégias. Não são representados apenas por indivíduos que ocupam o topo da hierarquia organizacional, mas podem ser indivíduos em posições de nível médio ou até mesmo atores não pertencentes à organização, como consultores externos (WHITTINGTON, 2006). Jarzabkowski e Spee (2009) destacam que as pesquisas em estratégia como prática têm focado dois tipos de praticantes: individuais e agregados. Os primeiros seriam indivíduos que atuam como atores individuais (por exemplo, um executivo) e os segundos representariam uma classe de atores (por exemplo, gerentes de nível médio). Esses autores também ressaltam que os trabalhos focam praticantes internos ou externos. Os internos são aqueles indivíduos que ocupam alguma posição na hierarquia da empresa, com atribuições e responsabilidades; os externos constituem atores que influenciam na estratégia da empresa, mas não possuem uma posição formal na hierarquia da organização (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Ao se afastar do pensamento moderno que troca verbos por substantivos, processos por estrutura, relacionamento por coisas (CHIA, 1995), a estratégia como prática social passa a ser analisada também como verbo: *estrategizar (strategizing)*. O emprego de “verbos” em substituição aos “substantivos” tem o sentido de encarar a organização (da estratégia) como um processo e não como algo estático. Assim, o processo de *estrategizar* se torna central nos estudos e nas pesquisas sobre estratégia (WHITTINGTON, 2003), não sendo mais necessário manter o pesquisador distante de seu objeto de estudo, o que abre a possibilidade de estabelecer um relacionamento muito mais próximo com ele (HENDRY, 2000; WHITTINGTON, 2004), buscando entender a estratégia como prática social através do próprio olhar do estrategista (JARZABKOWSKI, 2005). É com esse espírito que procuramos definir nosso relacionamento com o objeto investigado, como apresentado a seguir.

4 MÉTODO DA PESQUISA

O método de investigação escolhido foi o estudo de caso (YIN, 2005), tomando como referência a pesquisa qualitativa, na busca de privilegiar a análise de microprocessos, atividades e interações diárias, a partir das ações individuais e coletivas (GODOY, 1995a). Compreender e analisar a prática não é tarefa fácil, pois os praticantes possuem múltiplas interpretações das experiências vividas.

Além disso, as experiências emergem de uma série de fontes como interações pessoais, relatórios escritos, implementação de políticas e negociações com gestores (FOOK, 2002).

Delineamos o acesso ao campo de forma que fosse possível captar as diversas fontes de experiências dos praticantes, por meio de entrevistas, documentos e observação não participante. Importantes para essa etapa da pesquisa foram algumas orientações propostas por Fook (2002), no que tange ao acesso as práticas sociais: 1. minimizar a influência de uma teoria predefinida e modelos pressupostos, 2. analisar o objeto por múltiplas lentes (diferentes bases de dados) e 3. ajustar o método de acesso às práticas propriamente ditas, quando necessário. As experiências de campo foram, portanto, extraídas destas três fontes: documentos, observação não participante e entrevistas em profundidade.

Os documentos e textos redigidos pelos atores são uma representação da expressão em longo prazo das redes de relações que os conectam, pelos menos temporariamente. A inclusão ou não de determinados elementos ou condições presentes nesses textos fornece um bom indicativo da capacidade de mobilização de um dado número de aliados (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007). No que tange aos documentos, foi possível ter acesso ao estatuto social da rede, às cinco últimas atas de assembleias extraordinárias que são realizadas anualmente e às pautas de reuniões das quais participamos. Além disso, coletamos informações do *site* da associação, de panfletos, encartes e demais materiais institucionais, que têm por objetivo divulgar o nome da rede ou fazer propagandas sobre produtos e benefícios oferecidos pelo grupo de associados.

A observação tem um papel de grande importância no estudo de caso, pois, por meio dela, podem-se apreender aparências, eventos e comportamentos dos sujeitos. A observação não participante ocorre quando o pesquisador atua somente como espectador, que objetiva registrar o máximo de ocorrências pertinentes ao seu trabalho (GODOY, 1995b). Observar reuniões e encontros dos atores possibilita presenciar *in loco* o processo de desdobramento das práticas sociais que configuram as estratégias. Os argumentos utilizados pelos atores nas reuniões podem constituir elementos relevantes para entender a convergência e/ou divergência (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007) deles no que concerne às práticas estratégicas e como são negociados os interesses, potencialmente, comuns ou contraditórios. As informações oriundas da observação foram acessadas a partir da participação de reuniões, que são realizadas de três em três semanas com todos os associados da rede para discussão de questões relacionadas a estratégias, decisões, definição de metas, resolução de problemas, estabelecimento de parcerias e “prestação” de contas. Foi possível participar de quatro reuniões que duraram, em média, três horas e meia cada uma. Como algumas reuniões eram de caráter sigiloso, em duas ocasiões, durante o trabalho de campo, não tive-

mos acesso a elas, o que de fato foi uma limitação na medida em que interrompeu a sequência de observação. Além das reuniões, participamos de almoços e *coffee breaks* com os associados (que ocorriam, respectivamente, antes e depois das reuniões), o que possibilitou acessar muitas experiências importantes dos praticantes sobre o tema pesquisado, por meio de conversas informais com os atores da rede (associados, gestor, secretárias) e observando as discussões que se estabeleciam no transcorrer desses momentos. Em cada dia de observação, o pesquisador passava, em média, sete horas com os atores durante suas atividades e práticas sociais. Como alguns associados residiam em cidades vizinhas à nossa, tivemos também a oportunidade de viajar com eles para as reuniões, o que permitiu acessar uma série de experiências dos atores durante as conversas nas viagens. Todas essas informações de observações e de conversas informais foram anotadas em um caderno de campo para posterior análise.

A entrevista se caracteriza pela comunicação verbal e exerce a função de obter “dados” objetivos e subjetivos (MINAYO, 2001). Por meio desse instrumento, podemos identificar nos atores algo mais do que aquilo que está formalmente redigido nos documentos e daquilo que é expresso nas reuniões. É possível captar suas expectativas e apreensões pessoais, bem como o entendimento que cada um tem do comportamento dos outros atores (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007). Para as entrevistas, utilizamos um questionário semiestruturado que foi sendo modificado ao longo do tempo, na medida em que questões pertinentes ao nosso objetivo foram surgindo. Além do gestor da rede, nove associados foram entrevistados, e as entrevistas duraram em média setenta e cinco minutos. Dos associados entrevistados, cinco participaram do processo de formação da rede, e os outros quatro foram convidados posteriormente a ingressar na associação.

Balogun, Huff e Johnson (2003) nos alertam que a estratégia não é uma propriedade somente dos principais executivos, mas se estende para todos os integrantes da empresa que a colocam em prática e também a influenciam no cotidiano da organização. Várias atividades desenvolvidas dentro de uma organização podem ser consideradas parte constituinte de uma estratégia específica, mesmo que não carreguem consigo o “rótulo” de estratégia (HENDRY; SEIDL, 2003) ou sejam realizadas por atores tradicionalmente vistos como agentes não estratégicos, como funcionários do nível operacional.

Algumas restrições ao trabalho diário dos praticantes de níveis hierárquicos inferiores limitaram nosso trabalho. Apesar de os pesquisadores terem interagido e conversado informalmente com as secretárias da rede e os funcionários das lojas, o trabalho de campo deu enfoque maior aos seus associados (proprietários das empresas), o que permitiu que as ações dos atores que ocupam posições mais baixas na hierarquia da associação não fossem consideradas como centrais na análise. Essa limitação comprometeu diretamente as atividades que foram

observadas, pois, quando o objetivo era focar os proprietários das lojas, ocorreu uma predefinição daquilo que seria observado. As entrevistas, por sua vez, se apresentaram como um meio de suprir de alguma forma essa limitação, dado que os pesquisadores questionavam os entrevistados sobre como as estratégias refletiam no cotidiano das lojas e do trabalho dos demais funcionários.

A fim de mantermos a coerência com a perspectiva teórica da EPS, que pressupõe que não devemos assumir *a priori* um modelo ou padrão do que seja estratégia (JARZABKOWSKI, 2005), mas deixar que os atores nos “digam” por meio de suas falas, conversas e atividades o que seria ou não estratégico, inicialmente, durante a pesquisa de campo (reunião de documentos, observação e entrevistas), não sabíamos ao certo diferenciar práticas estratégicas de práticas não estratégicas, uma vez que desconhecíamos o que era estratégico para a rede. Como destacam Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), o conceito de estratégia como prática abrange uma ampla gama de atividades, dificultando em princípio a determinação daquilo que não é estratégia. Dessa forma, seguimos a sugestão desses autores que defendem a necessidade do pesquisador de identificar as atividades que estão relacionadas com as principais estratégias da rede, ou seja, aquelas que refletem de alguma forma no direcionamento, nos resultados e no posicionamento da empresa, bem como da sua sobrevivência no mercado (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Assim, a dificuldade inicial foi sendo superada à medida que coletávamos o material de campo e fazíamos as primeiras análises. Quando confrontamos as três fontes de dados, identificamos algumas estratégias que eram centrais para o momento por que passava a rede e procuramos investigá-las em mais detalhes, conferindo-lhes maior atenção. Dessa forma, pudemos nos orientar sobre o que poderia/deveria ser observado/perguntado durante o trabalho de campo. Com isso, identificamos a existência de estratégias “individuais” e “coletivas”. A unidade de análise referiu-se, portanto, às atividades que compunham as estratégias “individuais” (de cada um dos associados) e “coletivas” (da rede como um todo).

Com intuito de preservar a identidade das pessoas e das organizações investigadas, bem como da associação, os nomes da rede, das empresas, das cidades onde se localizam e dos entrevistados foram omitidos. Identificaremos a rede pelo codinome Alfa e os entrevistados por letras. Para a análise dos dados, utilizamos o procedimento em espiral de análise de dados proposto por Creswell (1998). Processo semelhante foi sugerido por Ryan e Bernard (2003). O primeiro passo foi a reunião e revisão de todas as informações coletadas na pesquisa (notas de campo, entrevistas, documentos) para se ter uma noção geral dos dados antes que eles fossem “reduzidos” a temas. Nessa etapa, elaboramos a organização dos dados em arquivos e pastas de forma que eles pudessem ser facilmente identificados. A próxima etapa consistiu em fazer uma releitura e reflexão de todo o material

e elaborar sucintas anotações (pequenas frases, ideias ou conceitos-chave) em notas de campo, documentos e entrevistas transcritas para facilitar o processo de exploração das informações. A releitura do material e as anotações representaram o ponto de partida para a etapa seguinte, na qual realizamos a descrição, classificação e interpretação dos dados. Assim, foram feitas descrições detalhadas e a identificação das principais práticas estratégicas identificadas (negociando e comprando; precificando produtos; definindo a marca e projetando franquias; criando o cartão de crédito) para a classificação e apresentação das regularidades, disparidades e comparações entre as diversas práticas estratégicas “individuais” e “coletivas”. Por fim, na última fase, construíram-se narrativas com base nesses temas e eventos críticos ocorridos no processo de estrategizar e um modelo que serviu de referência para a interpretação e análise do material à luz da teoria empregada. No próximo tópico, faremos a apresentação da rede estudada.

5 A REDE PESQUISADA

A rede pesquisada é uma associação sem fins lucrativos composta por pequenas e médias empresas, formalmente independentes, do segmento varejista farmacêutico (farmácias e drogarias) e perfumaria, do Estado de Minas Gerais. Sua constituição formal ocorreu em 2001, a partir da dissidência de alguns participantes de outra rede (Rede Beta). Em 2006, ano em que a pesquisa foi realizada, a rede possuía, ao todo, cinquenta e três lojas e dezessete associados distribuídos por dezessete cidades de Minas Gerais e movimentava em torno de três milhões de reais ao mês em medicamentos de marca³. A criação da associação ocorreu em função do aumento da concorrência no segmento varejista farmacêutico da região, com a chegada de grandes empresas do mesmo segmento, que passaram a oferecer preços com descontos elevados. Assim, dentre os vários objetivos da rede, o principal é o aumento de escala nas compras, o que permite um maior poder de barganha junto aos fornecedores, possibilitando negociar melhores condições para oferecer aos clientes preços e produtos⁴ mais atrativos para competir

³ O medicamento de referência (ou de marca) foi definido pela Lei nº 9.787, de 10 de fevereiro de 1999, como produto inovador registrado no órgão federal responsável pela vigilância sanitária e comercializado no país, cuja eficácia, segurança e qualidade foram comprovadas cientificamente junto ao órgão federal competente, por ocasião do registro. O objetivo da indicação do medicamento de referência surgiu para servir de parâmetro de eficácia, segurança e qualidade para os registros de medicamentos genéricos e similares (AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, 2006).

⁴ Como as farmácias e drogarias pesquisadas, além de medicamentos, vendem itens de perfumaria, entre outros que não se enquadram na classificação de remédios, utilizaremos a palavra produto para abranger toda a linha de artigos comercializados nas lojas associadas.

com os novos concorrentes da região. A rede possui um escritório central que mantém contatos constantes com os associados, fornecedores e empresas parceiras, tendo por objetivo principal realizar as negociações com os fornecedores.

6 PRÁTICAS ESTRATÉGICAS E O PROCESSO DE ESTRATEGIZAR

Neste tópico, serão analisadas as quatro principais práticas estratégicas da rede (negociando e comprando; precificando produtos; definindo a marca e projetando franquias; criando o cartão de crédito) que emergiram durante a pesquisa de campo. Para facilitar a exposição, abordaremos de maneira separada cada uma dessas práticas, embora elas mantenham relações de mútua influência. Na descrição que se segue, consideramos os três elementos básicos destacados por Whittington (2006) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007): as práticas (por exemplo, comportamentos compartilhados), a práxis (atividades realizadas) e os praticantes (atores estratégicos). Ao longo da análise, faremos menção a estratégias individuais das empresas-associadas e a estratégias coletivas da rede como um todo⁵, embora seja difícil definir, de forma muito clara e sistemática, as fronteiras que as separam. O que podemos afirmar é que os interesses comuns e divergentes, traduzidos e negociados por meio dessas estratégias, estão em constante tensão e contradição, transformando o estrategizar em uma prática complexa. A seguir, apresentaremos as quatro práticas estratégicas, para depois reunirmos os principais aspectos do estrategizar na Rede Alfa.

6.1 NEGOCIANDO E COMPRANDO

Das principais práticas estratégicas que emergiram na pesquisa, constatamos que “negociando e comprando” ocupa uma posição central entre as demais. Esse foi o grande motivador para o surgimento da rede, devido à necessidade de comprar em escala para aumentar o poder de negociação junto aos fornecedores, reduzindo o preço final dos produtos. As negociações propriamente ditas ocorrem trimestralmente por meio de parcerias firmadas com distribuidoras ou laboratórios (em menor frequência), que encaminham suas propostas por escrito com as condições de negociação: prazo de pagamento e de entrega, descontos,

⁵ Estratégias “individuais” são aquelas desenvolvidas e implementadas por um associado em sua loja, independentemente do grupo, ou por motivações de concorrência local ou especificidade de demandas dos consumidores. Estratégias “coletivas” são aquelas desenvolvidas e implementadas em toda a rede, ou seja, todos os membros devem praticá-las.

bonificações em produto, brindes etc. Os envelopes são abertos nas reuniões na presença dos associados e as propostas avaliadas em termos daquilo que será mais interessante para a rede. Os associados utilizam basicamente dois critérios para avaliação das propostas: o desconto oferecido pelo parceiro sobre o valor dos produtos e a logística de entrega, isto é, o quão ágil o fornecedor será na entrega das mercadorias para os dezessete associados espalhados em várias cidades de Minas Gerais.

Uma vez definido o parceiro, é estabelecido um valor mínimo de compra para cada um dos associados, tendo como base o histórico do potencial de compras deles nos últimos anos. Assim, os atores assumem um compromisso de atingir aquele valor em termos de compras, o que garantirá o repasse da mídia⁶. Dos fornecedores que emitiram propostas, três são escolhidos para serem parceiros da rede durante três meses, período no qual os associados terão que arcar com o compromisso de comprar somente desses parceiros, pois os descontos em produtos, repasses de mídia, entre outras vantagens só se materializarão se houver fidelidade nas compras.

A prática “negociando e comprando” é o maior motivo de controvérsias na rede, pois nem sempre os associados cumprem a “quota” de compras acordada nas negociações com os parceiros, ou por causa de alguma adversidade temporária ou porque estão comprando de fornecedores que não são parceiros. Isso compromete a relação com os parceiros-fornecedores e prejudica os benefícios (materiais ou não) que são conquistados com o alcance do valor total negociado. Se, por um lado, comprar dos parceiros e manter o acordado resulta em benefícios de mídia, limita, por outro, o leque de opções de potenciais fornecedores que possivelmente poderiam oferecer preços mais atrativos em promoções temporárias. Como relata um dos entrevistados: “Toda vez que a gente fecha com uma distribuidora, sempre tem alguém [outro fornecedor] que vem tentando, né?, te oferecendo: ‘Ah, eu te faço uma coisa melhor’” (Entrevistado C).

Um caminho encontrado para negociar os diferentes interesses foi criar a opção de os associados comprarem 20% do total de seu potencial de compras de fornecedores não parceiros. Isso permitiria que eles aproveitassem promoções eventuais de outras distribuidoras. Dessa forma, a estratégia “negociando e comprando” é marcada, simultaneamente, pela dependência e autonomia dos atores em relação à rede. Para efeitos de controle dessa relação ambígua, periodicamente os atores são submetidos a uma espécie de “prestação de contas”, que ocorre nas reuniões. O gestor da rede fica responsável por reunir as informações

⁶ Percentual monetário calculado sobre o montante comprado e que é transferido, pelos fornecedores, para a Rede Alfa para gastos correntes, manutenção da estrutura da associação, campanhas publicitárias, consultorias etc.

sobre o montante comprado pelos associados junto aos fornecedores-parceiros. Os dados são transformados em tabelas, constando o valor das compras de cada um, o volume de compras que deveria ser atingido e o percentual daquilo que foi alcançado. A “prestação de contas”, além de ser um meio de monitoramento da fidelidade dos associados com os parceiros, indiretamente serve também para que problemas estratégicos surjam durante as discussões e os atores negociem seus interesses diversos. Nessas situações, o gestor possui um papel central, pois ele é o responsável por mediar a resolução de grande parte dos problemas.

O gestor representa, portanto, uma figura de intercessão das relações dos associados com os fornecedores-parceiros e de grande importância para o alcance dos interesses estratégicos. Tal papel é exercido, em boa parte do tempo, por meio de interações mediadas por instrumentos tecnológicos, como relata um associado: “A comunicação é todo dia [com o gestor], pelo menos umas três vezes por dia... via computador, via MSN, por... por *e-mails*, tá?, por telefone. [...] Muita coisa a gente não resolveria se não fosse isso” (Entrevistado I). Além das interações face a face que ocorrem no dia a dia do processo de estrategizar (DENIS; LANGLEY; ROLEAU, 2007), essa prática também se desenvolve a distância com interações mediadas por elementos tecnológicos.

A prática estratégica “negociando e comprando” está diretamente relacionada com a prática estratégica “precificando produtos”, uma vez que ela permite que os associados ofereçam menores preços nos produtos, realizem promoções e forneçam benefícios aos clientes. Uma vez definido o fornecedor-parceiro, os associados recebem uma tabela com as informações sobre o preço dos produtos para que possam avaliar as condições e efetuar suas compras ou lançar mão dos 20% flexíveis para comprarem de outras empresas.

6.2 PRECIFICANDO PRODUTOS

O desafio enfrentado pelos atores no que concerne à prática estratégica “precificando produtos” remete àquilo que foi possível constatar na pesquisa como “guerra de preços” entre os concorrentes do segmento de drogarias, na região onde se realizou a investigação, ou seja, uma prática setorial. Whittington (2006) nos mostra que as práticas derivadas de um contexto mais amplo no qual as empresas estão inseridas interferem diretamente na práxis, isto é, as atividades realizadas pelos atores no cotidiano da organização. No entanto, esse autor sugere que os praticantes têm a capacidade de adaptar a práxis de acordo com suas demandas locais. Tais adaptações, porém, criam contradições nas orientações estratégicas da rede, como mostraremos a seguir.

Nas reuniões, o tema “precificando produtos” era comumente o mais discutido entre os atores da rede, com recorrentes alusões a descontos, notas fiscais,

políticas do governo, fiscalização, vendedores etc. Quando eram discutidos tais assuntos, geralmente os associados se mostravam insatisfeitos com a situação e expressavam descontentamentos com o segmento farmacêutico. Após uma reunião, um dos associados fez o seguinte relato, em uma conversa informal: “Se for pra vender medicamento abaixo do custo, eu prefiro sair do negócio”. Alguns membros da rede preferem prezar pela qualidade dos serviços a entrar na “guerra de preço”:

Muitas das vezes, eles [concorrentes] jogam pesado, que eles jogam em cima de ... de preço [...]. A gente tenta prender com a qualidade de serviço mesmo (Entrevistado E).

Por outro lado, há aqueles que acabam entrando no jogo: “Aqui [na cidade] esse desconto altíssimo, você tem que acompanhar. Nós estamos dando 40% de desconto nos genéricos e eles [concorrentes] não estão [...]. Num é qualquer farmácia [da rede] que tá dando nas outras cidades” (Entrevistado A).

Tal diferença de postura ocorre, principalmente, porque alguns associados enfrentam de forma mais direta a concorrência de grandes drogarias, que se localizam em suas cidades ou bem próxima delas. A especificidade do contexto faz com que os atores tenham que praticar preços diferentes dos demais membros da rede, o que acaba gerando ambiguidades na relação com a rede.

A gente tem um certo compromisso com a associação... filosofias a... a seguir, mas não deixamos de ser independentes. Eu posso tomar as minhas atitudes individuais, pessoais, levando em conta o... a realidade da minha cidade, que muitas vezes é diferente do meu colega que tá lá em outra localidade (Entrevistado G).

Novamente, podemos identificar a tensão entre os interesses estratégicos comuns e divergentes ao mesmo tempo. De um lado, os associados são dependentes da rede – “A gente tem um certo compromisso com a associação” – e, de outro, possuem independência – “mas não deixamos de ser independentes”. A dependência (compromisso) pode ser visualizada por meio das regras materializadas no estatuto da rede, nos acordos de compras negociados com os fornecedores e no espírito de coletividade, enquanto a autonomia é produzida, principalmente, por contingências e práticas específicas do contexto em que cada ator se insere dentro de sua cidade: concorrência local, datas comemorativas da cidade

ou promoção de produtos com grande demanda local. Mesmo que, em princípio, a rede “não responda por isso” (no caso de ações individuais), como afirma um dos entrevistados, uma ação estratégica, que seria, supostamente, uma estratégia individual, cria tensões com as estratégias coletivas, pois a marca da Rede Alfa está vinculada, ou pelo menos deveria estar, a tudo aquilo que os associados fazem em termos de propaganda no rádio, na emissora local, no material institucional (panfleto, calendário, jornal de promoção), entre outros. A margem de flexibilização permitida para que os associados comprem produtos de empresas não parceiras acaba provocando ainda diferenças significativas no preço final de determinados produtos, nas diferentes lojas da rede:

Igual nós fizemos agora há pouco tempo, é... nós fomos olhar a questão de lenços umedecidos. Aí nós fizemos uma tomada de preço loja por loja [da rede]. A disparidade assim... tinha diferença aí de 70% de preço de uma determinada loja pra outra. E na realidade, que que aconteceu? Como ele num é um produto que era comprado nessas distribuidoras que são parceiras, cada um comprava aonde queria (Entrevistado C).

Se, por um lado, a tentativa de solucionar o impasse dos interesses referentes à estratégia “negociando e comprando” culminou na flexibilidade de comprar 20% dos produtos de empresas não parceiras, criou, por outro, práticas de preços diferentes nas empresas associadas, o que mais tarde acabou conflitando com outra estratégia visualizada pelos atores: a valorização da marca da rede e a expansão por meio de franquias.

6.3 DEFININDO A MARCA E PROJETANDO FRANQUIAS

Apesar de a constituição formal da Rede Alfa ter ocorrido em 2001, até o início de 2003 ela não possuía uma marca que identificasse seus membros como integrantes de uma rede interorganizacional. Foi somente em 2003 que os participantes da rede aprovaram, em assembleia extraordinária, o contrato de licença do uso da marca, bem como suas normas de licenciamento, que constam no atual estatuto social. A partir de então, todas as lojas da rede deveriam ser identificadas com essa marca. Materiais institucionais (panfletos, calendários, encartes em jornais etc.), propagandas no rádio e em emissoras de TV ou qualquer tipo de vinculação publicitária passaram a levar a marca da rede, em associação ao nome original da empresa, como forma de divulgação e fortalecimento da rede na região.

Logo que foi definida a criação da marca, surgiram resistências iniciais porque quase todas as empresas pertencentes ao grupo são de caráter familiar, algumas com mais de cinquenta anos de existência, que foram sendo passadas de geração em geração com o mesmo nome desde a fundação. Há décadas, todos os materiais institucionais, propagandas, promoções e ações estratégicas foram desenvolvidos com base no nome original da empresa. Existia, portanto, um receio de uma possível perda de identidade junto aos clientes, caso essa mudança ocorresse de forma rápida. O objetivo inicial da estratégia referente à marca da rede era apenas associá-la ao antigo nome das empresas, e, com o tempo, à medida que os clientes fossem se acostumando, o nome original seria extinto e todas as lojas se apresentariam somente com a marca da associação. No entanto, esse aspecto foi motivo de muita controvérsia, e, após negociações, os atores decidiram por não substituir completamente o nome original da empresa, embora alguns associados acreditem que trabalhar somente com a marca da rede seja mais adequado para o propósito da associação de criar franquias.

Para gerenciar as questões relativas à marca (confeção de materiais institucionais, publicidade/propaganda, elaboração de ações estratégicas em datas comemorativas etc.), a rede conta com uma empresa de *marketing*. Todas as propostas referentes ao *marketing* são levadas pelo representante dessa empresa às reuniões e apresentadas aos associados. Jarzabkowski e Spee (2009) apontam a existência de praticantes internos e externos. O representante da empresa de *marketing* pode ser considerado um praticante externo, pois não tem uma posição formal na hierarquia da rede, porém é um ator ativo nas atividades estratégicas por meio de suas ações e interações (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007) com os praticantes internos. Durante a pesquisa, presenciamos uma dessas negociações. Os praticantes internos (gestor da rede e seus associados) e o praticante externo (representante da empresa de *marketing*) negociavam entre si quais das opções julgavam mais interessantes, considerando uma série de aspectos como custo, aparência (no caso de brindes), preferências pessoais, impacto, amplitude da ação e adequação à situação.

Quanto à marca, os atores da rede fizeram uma pesquisa junto aos clientes e identificaram que a rede ainda não é tão conhecida. Muitas vezes, os clientes conhecem as empresas apenas pelo nome original e não sabem o que é ou o que representa a marca da rede. Isso ocorre porque determinados associados ainda não fazem uma divulgação adequada da marca e desenvolvem estratégias individuais de *marketing* apenas com o nome original da empresa, já que alguns ainda são resistentes à vinculação da marca. A interpretação diferente dos praticantes internos tem uma relação direta com *quem* eles são, uma vez que as experiências pessoais que os praticantes levam para dentro da organização dão

forma à maneira como eles agem estrategicamente (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Como mencionado anteriormente, algumas empresas têm várias décadas de existência e seus proprietários atuais cresceram acompanhando o trabalho das gerações anteriores da sua família até assumirem o comando da empresa. Dessa forma, eles criaram uma relação afetiva com a história da empresa e seu nome original, o que cria uma forte barreira para a substituição do nome por uma marca que não fez parte dessa longa história. Tais praticantes impõem, portanto, restrição quanto à alteração total do nome a ser divulgado nos seus materiais institucionais e propagandas. Por sua vez, os praticantes cujo negócio não tem tanto tempo de existência são mais flexíveis e estabelecem uma relação menos afetiva com o nome de sua empresa, o que lhes permite interpretar como positiva a consolidação de uma marca única para todas as empresas.

A resolução dessa controvérsia é de fundamental importância para a expansão da rede, ação que os atores começaram a desenvolver para colocar em prática. Essa ação, porém, gera um problema: a expansão demanda a ampliação da rede no que concerne ao número de membros, falha que levou os atores a sair da Rede Beta. No entanto, há a necessidade de aumentar o volume de compras, já que a concorrência tem se intensificado cada vez mais no que se refere ao preço dos produtos. Uma saída encontrada foi a expansão por meio de franquias. Nessa nova etapa, não somente a marca precisa ser divulgada de maneira uniforme, como também outros aspectos referentes ao negócio requerem modificações, afetando diretamente as estratégias individuais dos associados. Além da padronização da arquitetura das lojas, do *layout* das gôndolas, da redução da discrepância dos preços e da fachada externa, é necessário implementar práticas e rotinas de trabalho padronizadas, o que atualmente não acontece de forma satisfatória.

Se fosse só fazer expansão hoje, a Rede Alfa teria mais de cem lojas, então viraria uma outra Rede Beta. E nós não queremos isso. Então a gente preferiu criar uma franquia. Pra isso, ele [novo membro] vai ter as mesmas condições que nós temos, os mesmos benefícios, os mesmos cursos, os mesmos treinamentos, a mesma acessória contábil, jurídica, tributária, tudo (Entrevistado J).

A estratégia de franquias seria um caminho para concretizar a expansão da rede. Contudo, os atores ainda não desenvolveram práticas uniformes de trabalho, o que dificulta a implementação dessa estratégia. Existe a necessidade de mudanças principalmente no que diz respeito aos aspectos relativos à marca.

Acho que ainda é cedo pra Rede Alfa tomar essa atitude, né? Eu acho que pra você ter uma franquia, primeiro você tem que fazer o seguinte: você teria que... teria que ter todas as lojas existentes dentro da Rede Alfa em um só padrão, seja de estética, de temática de trabalho, desconto. Então, esse padrão ainda não existe. Hoje nós somos associados, mas cada um tem uma regra diferente de trabalho. Eu acho que pra você estabelecer uma franquia, essa regra de trabalho, ela tem que ser é unificada pra todos, né?, pra que você imponha a sua maneira de trabalhar para os novos que tão entrando (Entrevistado C).

A problemática maior que se insere nessa situação remete à dificuldade de estabelecer um padrão de atuação, seja em termos materiais (*layout* das lojas, produtos com preços semelhantes, uniformização de funcionários) ou relacionais (formas de atendimento, serviços ao cliente ou “regra/rotina de trabalho”). Sem esses pré-requisitos, a rede corre o risco de não conseguir criar uma identidade bem definida do negócio, o que levaria a uma discrepância na forma de operação dos franqueados.

6.4 CRIANDO O CARTÃO DE CRÉDITO

O processo de estrategizar que envolve a criação do cartão de crédito é mais recente, quando comparado com as outras práticas estratégicas, além de ter gerado a criação de outra empresa, responsável pela administração do cartão. A ideia do cartão partiu de um associado. Foram realizadas discussões em várias reuniões, até que os demais atores concordassem com o projeto. A criação do cartão teve duas motivações: redução da inadimplência dos clientes e retorno financeiro.

A inadimplência dos clientes representava algo comum no cotidiano do negócio dos associados, principalmente por causa da desorganização no processo de cadastramento dos clientes. Os processos de cadastros se desenvolviam com informações incompletas, o que comprometia a possibilidade de cobrança, caso o cliente não quitasse as dívidas. Outro problema, que dificultava a cobrança referia-se à relação muito próxima entre o proprietário da empresa e os clientes. Por atuarem em cidades pequenas, os proprietários quase sempre conhecem pessoalmente seus consumidores, que, por sua vez, quando em dificuldade de pagamento, pediam ao associado que não cobrasse juros: “Aí você acaba tirando o juros, e isso é custo pra você... que pode até a vir a comprometer seu negócio” (Entrevistado I).

Ao perceberem o crescimento da utilização de cartões de crédito nas transações comerciais, os associados visualizaram também uma oportunidade de

negócio. Para tanto, os atores precisaram constituir outra empresa (empresa “G”), da qual todos os associados são sócios e possuem participação. A criação dessa empresa era um requisito legalmente indispensável, pois a Rede Alfa é uma associação sem fins lucrativos e não poderia assumir o cartão. Os atores, então, transferiram a responsabilidade da cobrança dos clientes inadimplentes para a empresa G, que passaria a ser a administradora do cartão de crédito.

Considerando que o processo estratégico se desdobra em atividades e práticas cotidianas, o estrategizar “criando o cartão de crédito” se mostrou muito mais complexo do que os atores imaginariam, pois os objetivos iniciais não foram atingidos como pretendiam os membros da rede. A inadimplência permaneceu praticamente no mesmo estágio, e, dos 7000 cartões previstos, apenas 1457 foram ativados. Alguns problemas podem ser identificados nesse caso. O primeiro refere-se a uma prática comum entre os associados. Os chamados “clientes ruins”, aqueles que normalmente atrasam pagamentos, são, em muitos casos, passados para a responsabilidade da empresa G, com intuito de que ela conceda o crédito e assuma o risco: “Porque, hoje, muitas pessoas falam assim: ‘Ah, esse cliente é ruim, então eu vou jogar pra G, porque a G que vai conceder o crédito pra ele’, tá? E deixa o cliente bom na cadernetinha, tá? Se ele fizer isso, ele tá matando a empresa que é dele” (Entrevistado I).

Outra dificuldade está relacionada com a marca. O cartão até então produzido apenas com a marca da rede, sem vincular o nome da empresa-associada, gerou “resistências” de adesão dos consumidores. Como eles não conhecem muito a marca da rede (por causa dos problemas apontados no tópico “Definindo a marca e projetando franquias”), alguns não adquirem o cartão em função de uma carência de informações sobre o que significa essa marca. Existem, ainda, problemas no processamento da documentação dos clientes enviada à empresa G para efetivação do cadastro, e as taxas cobradas para adesão ao cartão são relativamente altas. Diante das dificuldades, os atores definiram algumas ações que deveriam ser colocadas em prática.

Uma delas propunha a contratação de funcionários para divulgar e estimular os clientes a adquirir o cartão. A outra consistia em selecionar, com base em consultas a associações comerciais, um grupo de pessoas portadoras de cadastros regulares no comércio e enviar o cartão desativado pelo correio, apresentando todos seus benefícios. A terceira alternativa referia-se à confecção de um cartão personalizado, o qual teria o nome da empresa-associada em destaque e em um pequeno espaço apareceria a marca da rede. Um dos membros da rede já faz isso há algum tempo, o que contribuiu para a aceitação do cartão em sua cidade:

Eu, apesar de eu tá ligado com a Rede Alfa, coloquei a marca da rede no cartão, mas criei um cartão personalizado, com a minha cara. [...] Porque é muito mais fácil a gente trabalhar com uma empresa que já tem mais de quarenta anos de mercado do que com uma marca nova, uai (Entrevistado E).

Por fim, outra possibilidade consistia na contratação de um profissional especializado que ficaria encarregado de visitar as lojas dos associados para conhecê-las e conversar com os funcionários da linha de frente (atendentes e vendedores), a fim de verificar quais os principais problemas, o que os associados estão deixando de fazer e o que precisa melhorar. Tais informações e experiências seriam levadas para o escritório central com intuito de traçar novos caminhos para resolução dos problemas referentes à estratégia do cartão.

6.5 O ESTRATEGIZAR NA REDE ALFA

A adoção da perspectiva da estratégia como prática social permitiu enfatizar o trabalho desempenhado pelos membros da rede no fazer estratégia durante as interações, bem como considerar o contexto no qual as empresas estavam inseridas (WHITTINGTON, 2006). Jarzabkowski e Spee (2009) ressaltam que pouca atenção tem sido conferida na literatura à inter-relação entre as práticas estratégicas institucionalizadas no contexto externo e as ações e interações dos praticantes dentro da empresa. Em nossa pesquisa, pudemos observar que a prática de preço baixo está institucionalizada no setor, afetando diretamente as práticas estratégicas dos integrantes da rede.

A rede interorganizacional pesquisada e o contexto no qual ela se insere possuem características que promovem diferenças substanciais das demais formas de organização, o que evidencia a ideia de que o estrategizar naquele arranjo tem nuances particulares. A descrição das quatro práticas estratégicas demonstrou que muitas das atividades realizadas pelos atores podem ser consideradas práticas estratégicas – mesmo que a rubrica “estratégia” não esteja “estampada” nelas (HENDRY; SEIDL, 2003) –, na medida em que sua realização produza consequências para os resultados estratégicos da empresa (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). A estratégia não existe antes das práticas, mas é um produto delas, além de demandar a articulação de uma série de interesses comuns e divergentes ao mesmo tempo.

Dessa forma, o processo de estrategizar na rede investigada não é uma atividade simples, constituída pela sequência linear pensar-agir, mas uma prática repleta de tensões e contradições que são negociadas por meio das interações face a face (reuniões, almoço, *coffee break*) ou mediadas por componentes tec-

nológicos (por exemplo, telefone, internet, fax). Outra evidência que podemos ressaltar é a ausência de planos formalmente estabelecidos que visem “determinar” uma realidade futura que os membros da rede terão que seguir, pois, como destaca Chia (2004), as ações estratégicas dos atores não são necessariamente consequência de decisões deliberadas com fins intencionais; elas são (re)constituídas nas micropráticas diárias (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003) que se desenvolvem nas relações entre os praticantes da rede.

Novas ideias e reflexões que surgem são levadas para as reuniões e discutidas pelos atores, sendo, gradativamente, transformadas (ou não) em práticas estratégicas. Assim, a estratégia como prática social acontece muito mais por meio do conhecimento tácito e local do que pelo conhecimento formal e universal (WHITTINGTON, 1996) dos participantes da rede. Ela vai se configurando no fluxo de ações dos atores, em um movimento que não pressupõe, necessariamente, uma separação clara entre o pensar e o agir.

Nas reuniões, ocorre o compartilhamento de práticas que os associados buscam difundir, no sentido de estabelecerem um padrão de atuação. Como destaca Whittington (2006), as práticas referem-se a procedimentos de agir e pensar que são compartilhados pelos praticantes. Porém, esse mesmo espaço social comporta a manifestação de interpretações distintas sobre o estrategizar e que são, muitas vezes, materializadas e aplicadas em práticas no âmbito local (demarcação diferenciada de preços ou campanhas publicitárias), assinalando um caráter paradoxal do estrategizar e criando divergências entre as práticas estratégicas da rede. Assim, a Rede Alfa possui estratégias individuais e coletivas que podem ser compreendidas como duas faces de um mesmo fenômeno e que são difíceis de ser analisadas de forma separada.

Na Figura 1, podemos observar as práticas estratégicas individuais, as práticas estratégicas coletivas e, no centro, uma zona de tensões e contradições derivadas do encontro entre esses dois “tipos” de estratégia. As práticas estratégicas dos atores perpassam todos os campos e podem ser visualizadas como um pano de fundo para a constituição das estratégias. Tais práticas ganham maior relevância quando estão diretamente relacionadas com a zona de tensões e contradições, que é representada, principalmente, pela interação entre os atores que ocorre em reuniões, almoços e *coffee breaks*. Nesses momentos, os praticantes estabelecem uma série de negociações sobre os diferentes interesses, e um processo de persuasão é colocado em prática (JARZABKOWSKI, 2005; SAMRA-FREDERICKS, 2005) de maneira que seja possível estabelecer o (re)alinhamento e monitoramento (HENDRY; SEIDL, 2003) das estratégias utilizadas pelos atores da rede.

As quatro práticas estratégicas estão localizadas dentro dessa zona, uma vez que elas são estratégias individuais e coletivas simultaneamente, podendo ser evidenciadas como mais ou menos individuais ou coletivas, o que dependerá da

circunstância. Os grandes círculos são pontilhados porque representam espaços permeáveis pelo contexto externo (concorrência, especificidades do mercado local, demanda dos consumidores etc.), além de serem atravessados pelas diversas práticas estratégicas dos atores. Para Johnson et al. (2007), as rápidas mudanças e o aumento da competitividade entre as organizações demandam cada vez mais que o contexto externo seja levado em consideração como elemento influenciador das práticas desenvolvidas pelos praticantes no cotidiano organizacional. Como pudemos identificar, tanto as práticas estratégicas individuais quanto as coletivas estão diretamente relacionadas com o contexto no qual a rede está inserida. A Rede Alfa surge exatamente como resposta à pressão exercida por concorrentes da região, o que estimulou os pequenos empresários a criar uma associação que teria “virtualmente” as mesmas características das grandes empresas do segmento farmacêutico, principalmente no que concerne ao poder de negociação com os fornecedores para oferecer um preço mais competitivo aos consumidores.

FIGURA I

DINÂMICA DO ESTRATEGIZAR NA REDE ALFA



Fonte: Elaborada pelos autores.

As estratégias podem até surgir como “individuais” (preço diferente de produtos entre os associados) ou “coletivas” (franquia da rede). No entanto, as setas que indicam a zona de tensões e contradições significam que essas duas dimensões se interferem mutuamente. Por exemplo, a margem de flexibilização nas compras (estratégia coletiva) com fornecedores não parceiros acaba levando os

atores a definir o preço de um mesmo produto com até 70% de diferença (estratégia individual) entre as lojas dos associados, uma vez que eles passam a comprar de fornecedores diferentes. Por sua vez, essa disparidade pode ainda impactar diretamente na estratégia de marca/franquia (estratégia coletiva), já que haveria, nessa situação, a necessidade de uma padronização mínima dos preços, o que a continuidade na compra de fornecedores não parceiros dificultaria.

Assim, mesmo que, em algum momento, elas possam ter surgido em algum dos dois lados, é nessa zona central que os atores (re)constituem seus sistemas de práticas estratégicas compartilhadas (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004), por meio das reuniões, almoços e *coffee breaks*, com a presença de todos os atores da rede (associados, gestor, fornecedores e parceiros). O embate entre práticas estratégicas individuais e coletivas ocorre de maneira significativa no plano discursivo, em que “habilidades retórico-relacionais” (SAMRA-FREDERICKS, 2003, p. 167) são colocadas em prática como forma de negociação dos diversos interesses em jogo. Segundo Knights e Morgan (1991), o uso do discurso por parte dos estrategistas seria uma forma de exercício do poder por meio do desenvolvimento e das mudanças de regras e práticas. Em princípio, há uma tentativa de conduzir essas duas dimensões para um ponto comum, considerando as influências do contexto externo, embora nem sempre com sucesso por causa das contradições existentes no estrategizar da rede.

Os almoços e *coffee breaks*, que caracterizam um momento mais informal, se apresentam como situações em que, por meio de conversas, os associados articulam suas percepções e legitimam o julgamento individual e coletivo (SAMRA-FREDERICKS, 2003), no que tange às ações estratégicas a serem tomadas. Na reunião, propriamente dita, práticas estratégicas individuais e coletivas são confrontadas, gerando negociações a respeito dos interesses comuns e divergentes. Por exemplo, “criando o cartão de crédito” se apresentou como uma estratégia repleta de problemas, cujas soluções foram delineadas por meio de conversações e interações nas reuniões da rede. Experiências próprias, exemplos de outras empresas, ideias retiradas de revistas especializadas e suposições intuitivas formatam a dinâmica do estrategizar. Portanto, na zona de tensões e contradições, os atores apresentam suas demandas particulares, oferecem suas interpretações sobre o problema, confrontam suas posições e buscam criar mecanismos que possam atender aos diferentes interesses.

É possível, porém, que estratégias individuais passem pela zona central sem alterações e se transformem em estratégias coletivas. Um exemplo refere-se à personalização do cartão de crédito, desenvolvido por um dos associados que, para resolver o problema do “desconhecimento” da marca da rede (por parte dos clientes), confeccionou um cartão com o nome original da empresa em destaque. Essa ação foi tida como exemplo a ser seguido por todos os outros membros. No

que tange à estratégia coletiva, as definições também podem atravessar a zona de tensão sem sofrerem mudanças, como é o caso da flexibilização das compras de fornecedores não parceiros, ação muito utilizada por todos os associados.

Algumas ações, no entanto, sofrem modificações. A estratégia coletiva de compras, inicialmente, determinava a compra somente de fornecedores-parceiros. Como os atores praticavam a compra “por fora” de fornecedores não parceiros, em função de promoções realizadas por eles, ocorreu uma alteração que redundou nos 20% de flexibilidade. Da mesma forma, a estratégia individual de preço, bem como as promoções e os descontos atrelados a ela, precisará ser alterada, no sentido da criação de uniformidade, para que a estratégia de franquia possa ser concretizada e haja a padronização na forma de atuação dos associados.

Podemos perceber que o estrategizar não segue, necessariamente, uma lógica de coerência por meio de ações deliberadas em prol de um fim muito bem definido. As práticas estratégicas na rede vão se (re)definindo ao longo das relações entre os atores e destes com o contexto externo. Interações que ocorrem no nível micro, juntamente com elementos pertencentes ao nível macro, compõem o fluxo do estrategizar que, assim como qualquer prática social, se desenvolve a partir das relações dos atores. Mais do que uma formulação determinística, irreversível e ausente de contradições, a estratégia se apresenta como uma prática dinâmica, geradora de tensões entre os variados interesses em jogo. E a partir dessas tensões e contradições, os atores buscam definir práticas estratégicas compartilhadas, redirecionando suas ações de maneira a alinhar a forma de atuação dos membros da rede.

Knights, Murray e Willmott (1993) já questionavam a concepção, em grande parte da literatura sobre redes, de que os interesses próprios dos atores componentes do arranjo seriam colocados em segundo plano em benefício do grupo de associados. Podemos identificar que o estrategizar em uma rede interorganizacional não é um processo ausente de contradições. As diferentes demandas do contexto externo e a maneira específica como cada praticante interpreta as práticas estratégicas fazem com que o estrategizar seja consequência de uma rede de relações em constante estado de mudança. Dessa forma, as estratégias precisam ser (re)constituídas constantemente em meio a um ajuste entre interesses próprios e coletivos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As redes interorganizacionais são, por natureza, um formato de organização complexo e repleto de especificidades, que vão além das tradicionais configura-

ções delineadas pela hierarquia ou pelo mercado. Para compreender, dentro de tal complexidade, como as estratégias em redes são constituídas, utilizamos o conceito de estratégia como prática social, que representa uma maneira alternativa de estudar o fazer estratégia. Com o objetivo de identificar e analisar a estratégia como uma prática social na rede, buscamos entender como os atores negociam seus variados e contraditórios interesses. Nesse processo, identificamos, por meio de entrevistas, da observação e de documentos, que quatro práticas estratégicas são empregadas na rede (negociando e comprando; precificando produtos; definindo a marca e projetando franquias; criando o cartão de crédito).

Percebemos, na pesquisa, que os atores da Rede Alfa lidam com constantes tensões entre os interesses comuns e divergentes, que se manifestam em práticas estratégicas “individuais” e “coletivas”. Se, por um lado, cada um está inserido em um contexto específico, com características e demandas particulares, o que exige algumas estratégias “individuais”, esses atores, por outro, são membros da mesma rede e constroem estratégias “coletivas”. Verificamos que as fronteiras que delimitam essas duas dimensões da estratégia são difíceis de ser definidas *a priori*. Isso não significa dizer que elas são a mesma coisa, mas que são consequência da interação entre os atores, das necessidades contingenciais e da particularidade do contexto local de cada um deles. Além do mais, a prática de uma interfere na prática da outra e a influencia diretamente, o que gera contradições geralmente pouco exploradas nos trabalhos sobre redes interorganizacionais, mas que são essenciais para compreendermos a dinâmica de um arranjo de tal natureza. Para lidar com essas contradições, os atores procuram articular e negociar seus interesses, na tentativa de estabelecer ações que possam contemplar as especificidades de cada um, bem como desenvolver a própria rede.

A perspectiva da estratégia como prática social nos possibilitou visualizar que a (re)construção das estratégias ocorre nas relações entre os atores, que se desdobram em atividades no nível micro, mas que sofrem influência do nível macro. Esses dois níveis coexistem nas práticas estratégicas da rede. Tais práticas são formuladas, comunicadas e implementadas no constante fluxo do estrategizar, mas não estão livres de tensões e contradições. A zona de tensões e contradições nos permite afirmar que o estrategizar em uma rede não ocorre somente pautado em confiança e reciprocidade, com os quais os atores, de maneira altruísta, abririam mão de interesses próprios para o bem coletivo. Tal harmonia e ausência de conflitos parecem se ajustar bem apenas no plano teórico, pois, como pudemos observar, esse processo é repleto de paradoxos que são negociados em práticas específicas no cotidiano da rede.

Acreditamos que os apontamentos centrais elaborados neste trabalho dizem respeito

- ao deslocamento do foco da análise para o plano micro, mas sem desconsiderar o contexto;
- ao entendimento das estratégias “individuais” e “coletivas” nas redes interorganizacionais como profundamente imbricadas;
- à análise da prática estratégica em redes a partir das constantes tensões e conflitos entre as diferentes escolhas estratégicas.

Futuras investigações poderiam enfatizar aspectos não abordados pelo presente trabalho. Destacaremos dois. Primeiro, aprofundar a discussão sobre relações de poder no exercício do estrategizar em redes interorganizacionais, uma vez que esse processo é repleto de controvérsia. Segundo, investigar o estrategizar em formatos organizacionais de diferentes naturezas, com o intuito de verificar como esse processo se desdobra nos relacionamentos cotidianos dos atores.

STRATEGY AS SOCIAL PRACTICE: STRATEGIZING IN A ORGANIZATIONAL NETWORK

ABSTRACT

The aim of this paper is to identify and analyze the strategizing process in an organizational network of small and medium size enterprises. We employ the strategy as social practice perspective as reference for the study. This approach assumes that strategies are constituted in everyday life, through interactions among the actors, who negotiate their various and contradictory interests. That approach follows the movement that has occurred in social theory, which focuses on social practices. The research is based on a qualitative case study developed in an interorganizational network at Minas Gerais. Data collection was conducted through in-depth interviews, non-participant observation and documentary analysis. Based on information search in the field we identify the existence of four strategic practices in the network (negotiating and purchasing, pricing products, defining brand and designing franchises, creating the credit card). Such strategies have been identified as “individual” or “collective”. “Individual” and “collective” strategies influence each other on the process of strategizing, however, the line that separating them is unclear to the extent that the interests are negotiated. We conclude that the strategies as practice developed in the network, in the course of the relationships between actors, are constantly in tensions and contradictions among various inter-organizational interests. Moreover, the strategies do not follow a consistent logic through deliberate actions towards a clearly defined goal.

KEYWORDS

Strategy; Social practice; Organizational networks; Small and middle size enterprises; Conflicts.

ESTRATEGIA COMO PRÁCTICA SOCIAL: LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN UNA RED INTERINSTITUCIONAL

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es identificar y analizar cómo el proceso de elaboración de estrategias se produce en una red interinstitucional de las pequeñas y medianas empresas. Tomamos como referencia la perspectiva teórica de la estrategia como práctica social. Este enfoque proviene de la idea de que las estrategias son constituida en la vida cotidiana, a través de las interacciones entre los actores, que negocian sus intereses variados y contradictorios. Este enfoque sigue el movimiento que se ha producido en la teoría social, que ha puesto más énfasis en las prácticas sociales. La investigación se desarrolla sobre la base de un estudio cualitativo de casos desarrollados en una red interinstitucional en Minas Gerais. La recolección de datos se llevó a cabo a través de entrevistas en profundidad, la observación no participante y análisis de documentos. Sobre la base de información que se encuentra en el campo se comprobó la existencia de cuatro prácticas estratégicas principales en la red estudiada (la negociación y compra; los precios de los productos; definición de marcas y diseño de franquicias; creación de la tarjeta de crédito). Estas estrategias han sido identificados como “individuo” o “colectivos”. Se observó que las estrategias de “individuo” y las estrategias de “colectivo” se influyen mutuamente, y la delgada línea que los separaba, ya que confunden el proceso de elaboración de estrategias en la medida en que los intereses se negocian. Se concluye que las estrategias prácticas desarrolladas en la red, de las relaciones entre los actores, están marcadas por constantes tensiones y contradicciones entre los diferentes intereses que existen en la inter-organizacional. Además, las estrategias no siguen una lógica coherente a través de acciones deliberadas para lograr un objetivo claramente definido.

PALABRAS CLAVE

Estrategia; Prácticas sociales; Las redes entre organizaciones; Las pequeñas y medianas empresas; Conflicto.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Medicamentos de referência, 2006. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/>>. Acesso em: 20 out. 2006.
- ALCADIPANI, R.; TURETA, C. Teoria ator-rede e análise organizacional: contribuições e possibilidades de pesquisa no Brasil. *Organizações & Sociedade*, v. 16, n. 51, p. 647-664, 2009.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, p. 203-227, 2004. Edição especial.
- BALESTRO, M. V. Redes de inovação e capital social. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004.
- BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P. Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 197-224, 2003.
- CARRIERI, A. et al. Os espaços simbólicos e a construção de estratégias no shopping popular de Oiapoque. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 6, n. 2, p. 2-13, 2008.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade local com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CASTILLA, E. J. et al. Social networks in Silicon Valley. In: LEE, C. M. et al. (Ed.). *The Silicon Valley Edge: a habitat for innovation and entrepreneurship*. Stanford: Stanford University Press, 2000. p. 218-247.
- CHIA, R. From modern to postmodern organizational analysis. *Organizational Studies*, v. 16, n. 4, p. 579-604, 1995.
- . *Strategy-in-action: towards a phenomenology of practical coping*. 2003. Disponível em: <<http://www.strategy-as-practice.org>>. Acesso em: 22 nov. 2005.
- . Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. *European Management Review*, v. 1, p. 29-34, 2004.
- CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.
- CHILD, J.; MCGRATH, R. G. Organizations unfettered: organizational form in a information intensive economy. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 8, p. 1135-1148, 2001.
- CRESWELL, J. W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage, 1998.
- DE CERTEAU, M. *A invenção do cotidiano: artes de fazer*. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- DENIS, J. L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. Studying strategizing in pluralistic contexts: rethinking theoretical frames. *Human Relation*, v. 60, n. 1, p. 179-215, 2007.
- DIMAGGIO, P. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L. (Ed.). *Institutional patterns and cultural*. Cambridge: Ballinger, 1988. p. 3-22.
- DOLLINGER, M. J.; GOLDEN, P. A. Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance. *Journal of Management*, v. 18, n. 4, p. 695-715, 1992.
- EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 17, p. 17-37, 1992.

- FOOK, J. Theorizing from practice: towards an inclusive approach for social work research. *Qualitative Social Work*, v. 1, n. 1, p. 79-95, 2002.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.
- _____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 20-29, maio/jun. 1995b.
- GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, 1999.
- HENDRY, J. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, v. 37, n. 7, p. 955-978, p. 955-978, 2000.
- HENDRY, J.; SEIDL, D. The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 175-196, 2003.
- JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.
- _____. *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage, 2005.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.
- JOHNSON, G. et al. *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Journal*, v. 24, n. 4, p. 911-945, 1997.
- KIRSCHBAUM, C. Organizational design for institutional change: the case of MPB Festivals, 1960 to 1968. *Brazilian Administration Review*, v. 3, n. 2, p. 57-67, 2006.
- KNIGHT, L. Network learning: exploring learning by interorganizational networks. *Human Relations*, v. 55, n. 4, p. 427-454, 2002.
- KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. *Organization Studies*, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.
- KNIGHTS, D.; MURRAY, F.; WILLMOTT, H. Networking as knowledge work: a study of strategic interorganizational development in the financial services industry. *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 6, p. 975-995, 1993.
- LATOURET, B. On recalling ANT. In: LAW, J.; HASSARD, J. *Actor network theory and after*. Oxford: Blackwell, 1999. p. 15-25.
- MINAYO, M. C. de S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: _____. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 9-29.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.
- PORTER, M. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
- _____. *Competitive advantage*. New York: Free Press, 1985.
- _____. *Competição on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- POWELL, W. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, v. 12, p. 295-336, 1990.
- RYAN, G. W.; BERNARD, H. R. Techniques to identify themes. *Field Methods*, v. 15, n. 1, p. 85-109, 2003.
- SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 141-174, 2003.
- _____. Strategic practice, "discourse" and the everyday interactional constitution of "power effects". *Organization*, v. 12, n. 6, p. 803-841, 2005.
- SCHATZKI, T. R. *The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change*. Pennsylvania: Pennsylvania State University Press, 2002.
- _____. The sites of organizations. *Organization Studies*, v. 26, n. 3, p. 465-484, 2005.
- SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. von. *The practice turn in contemporary*. London, New York: Routledge, 2001.
- SILVA, K. M.; BOEHE, D. M.; ZAWISLAK, P. Rumo a uma estratégia de desenvolvimento de redes de PMEs. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 11, n. 30, p. 147-168, 2004.
- SYDOW, J. Network development by means of network evaluation? Explorative insights from a case in the financial services industry. *Human Relation*, v. 57, n. 2, p. 201-220, 2004.
- TOLBERT, P.; ZUCKER, L. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 196-226.
- TURETA, C.; ROSA, A. R.; SANTOS, L. L. da S. Estratégia como prática social e *actor-network theory*: uma possível conversação para o estudo da estratégia. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.
- _____. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.
- _____. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 44-53, out./dez. 2004.
- _____. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- _____. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, v. 28, n. 10, p. 1575-1686, 2007.
- WHITTINGTON, R. et al. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*, v. 12, n. 4, p. 396-409, 2003.
- WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. *European Management Review*, v. 1, p. 14-20, 2004.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.