



Estratégia como prática

Uma proposta de síntese

por José Albino, Carlos Alberto Gonçalves, Alexandre Carrieri e Reynaldo Muniz

RESUMO: Este ensaio teórico tem como objetivo apresentar e discutir a perspectiva da «Estratégia como Prática» enquanto proposta de síntese paradigmática no campo dos estudos sobre estratégia, tendo sido revisada grande parte da literatura internacional sobre o tema. O artigo está estruturado em dois momentos. No primeiro, discutem-se os principais modelos e construtos teóricos relacionados à abordagem da «Estratégia como Prática», enquanto no segundo são analisadas e propostas algumas contribuições metodológicas que sugerem formas de se realizar pesquisas a partir dessa perspectiva. Na conclusão, propõe-se metodologia no sentido de viabilizar a realização de pesquisas sobre o processo de constituição de estratégia em empresas que atuam em mercados mais competitivos. A estratégia metodológica proposta, ao combinar múltiplas dimensões de análise, cobre importante lacuna no campo dos estudos da «Estratégia como Prática», pois enfatiza tanto a «performance» das pessoas e sua «praxis» em interações estratégicas, quanto a «performance» da firma, unindo, horizontalmente, conteúdo e processo, além de integrar, verticalmente, abordagens macro e micro.

Palavras-chave: Estratégia como Prática, Teoria da Estruturação, Teoria da Prática

TITLE: Strategy as practice: A proposal of synthesis

ABSTRACT: The objective of this theoretical study is to present and discuss the perspective of “Strategy-as-Practice” as a proposal of paradigmatic synthesis in the field of studies on strategy, after a revision of the international literature on this topic. The article is structured in two phases. In the first, the principal models and theoretical constructs related to the “Strategy-as-Practice” approach are discussed. The second part analyzes a variety of methodological contributions that focus on suggesting forms of carrying out research based on this perspective. The study concludes by proposing methodology for research on the process of creation of strategies for companies that operate in competitive markets. Combining multiple dimensions of analysis, the methodological strategy proposed emphasizes people performance and their praxis in strategic interactions, without ignoring the performance of the firm. It unites, horizontally, process and content and, vertically, macro and micro approaches. In doing so, it reduces important gaps of the researches in the “Strategy-as-Practice” field of studies.

Key words: Strategy-as-Practice, Theory of Structure, Theory of Practice

TÍTULO: Estrategia como práctica: Una propuesta de síntesis

RESUMEN: Este ensayo teórico tiene como objetivo presentar y discutir la perspectiva de “La Estrategia como práctica” como una propuesta de síntesis paradigmática en los estudios sobre la estrategia y siendo revisado en gran medida la literatura internacional sobre el tema. El documento está estructurado en dos momentos. En un primer momento, se discuten los principales modelos y bases teóricas relacionados con el enfoque de “estrategia como práctica”, mientras que el segundo, son analizadas y se proponen algunas aportaciones metodológicas que sugieren

formas de realizar las búsquedas a partir de esa perspectiva. En la conclusión, se propone la metodología para hacer posible la investigación sobre el proceso de constitución de la estrategia de empresas que actúan en los mercados más competitivos. La estrategia metodológica propuesta, al combinar múltiples dimensiones de análisis abarca una importante brecha en los estudios de la Estrategia como Práctica, ya que hace énfasis tanto en el desempeño de las personas y sus prácticas en interacciones estratégicas, cuanto el desempeño de la empresa, uniendo, horizontalmente, el contenido y proceso, además de integrar verticalmente enfoques macro y micro.

Palabras-clave: Estrategia como Práctica, Teoría de las Estructuras, Teoría de la Práctica

Os estudos sobre Estratégia têm formação bastante tardia quando comparados com a produção de conhecimento em campos como Economia e Sociologia. Este fato se explica pela influência de teorias econômicas, notadamente a neoclássica, que considera o mercado como um sistema auto-regulado, tornando irrelevante o papel da estratégia das firmas. No plano das práticas, outro fator explicativo seria a baixa profissionalização na gestão das

grandes empresas, que, até a segunda metade do Séc. XX, continuavam sendo empresas familiares.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) assinalam a década de 1960 como o início dos estudos sistematizados no campo da Estratégia. Na sua visão, a disciplina Estratégia já surge como uma área de conhecimento multidisciplinar, fortemente influenciada pela Teoria das Organizações, Economia e Sociologia. Outro aspecto ressaltado é a adoção de uma

José Coelho de Andrade Albino

albino.albino@uol.com.br

Doutorando em Administração (Cepead/FACE/UFMG). Professor da PUC Minas e Coordenador dos MBAs em Marketing e Gestão de Negócios do IEC/PUC Minas, Brasil.

PhD student in Business Administration (FACE/UFMG). Professor at PUC Minas and Coordinator of the MBA in Marketing and Business Management at IEC/PUC Minas, Brazil.

Alumno de Doctorado en Administración de Empresas Cepead /FACE/ UFMG; profesor da PUC Minas y coordinador del MBA en Marketing y Administración de Empresas del IEC/PUC Minas Gerais, Brasil.

Carlos Alberto Gonçalves

carlos@face.ufmg.br

Doutor em Administração. Professor do Programa de Doutorado e Mestrado do Centro de Pós-graduação em Administração FACE/UFMG, Brasil.

PhD in Business Administration. Professor at Doctoral and Master's Degree Programs of the Business Administration Center (Cepead) at FACE/UFMG, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas y profesor del Programa de Maestría y Doctorado del Centro de Estudios de Posgrado en Administración (Cepead) de FACE/UFMG, Brasil.

Alexandre de Pádua Carrieri

alexandre@cepead.face.ufmg.br

Doutor em Administração. Vice-Coordenador e Professor do Programa de Doutorado e Mestrado do Centro de Pós-Graduação em Administração (Cepead) da FACE/UFMG, Brasil.

PhD in Business Administration. Vice-Coordinator and Professor at Doctoral and Master's Degree Programs of the Business Administration Center (Cepead) at FACE/UFMG. Society and Management Studies Research Center Coordinator (Neos) at FACE/UFMG, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas, coordinador adjunto y profesor del Programa de Maestría y Doctorado del Centro de Posgrado en Administración (Cepead) de FACE/UFMG, Brasil.

Reynaldo Maya Muniz

reynaldo@reitoria.ufmg.br

Doutor em Ciência Política e Administração Pública (Univ. Complutense de Madrid, Espanha). Professor do Programa de Doutorado e Mestrado do Centro de Pós-graduação em Administração (Cepead) da FACE/UFMG e Vice-Diretor da FACE/UFMG, Brasil.

PhD in Political Science and Public Administration. Professor at Doctoral and Master's Degree Programs of the Business Administration Center (Cepead) at FACE/UFMG and Vice-Director of FACE/UFMG, Brazil.

Doctorado en Ciencia Política y Administración Pública (Univ. Complutense de Madrid, España) y profesor del Programa de Maestría y Doctorado del Centro de Estudios de Posgrado en Administración (Cepead) de FACE/UFMG. Vice-director de FACE/UFMG, Brasil.

Recebido em Abril de 2009 e aceite em Março de 2010.

Received in April 2009 and accepted in March 2010.



atitude pragmática, voltada para a ação administrativa e para a criação de modelos fechados, sem divulgação sistematizada e acessível. Na visão desses autores, com a maior volatilidade dos produtos e serviços nos mercados e a complexidade da gestão provocadas pela globalização, surge, a partir da década de 1990, um maior ecletismo nos estudos de Estratégia, principalmente a partir das contribuições das escolas de Configuração, Aprendizado, Poder e Cognitiva, que têm obtido maior crescimento em termos de volume de publicações (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

O campo da Estratégia está enfrentando momentos difíceis enquanto área de estudo e que é urgente o desenvolvimento de um pensamento próprio para ambientes hipercompetitivos.

Micklethwait e Wooldridge (1998) são mais críticos na explicação sobre a proliferação de abordagens nos estudos de Estratégia. Na visão desses autores, as perspectivas do planejamento estratégico e do posicionamento entraram em crise, pois não levaram ao pensamento estratégico. Da mesma forma, argumentam que essas perspectivas separam pensamento e ação e, ao fazer isso, afastam das atividades de «fazer Estratégia» a contribuição dos trabalhadores da linha de frente, que possuem conhecimento relevante, mesmo que não estruturado, sobre clientes e concorrentes.

Outro ponto criticado por Micklethwait e Wooldridge (1998) é a mitificação dos relatórios formais e das estatísticas de mercado e financeiras. Para esses autores, o conhecimento verdadeiramente estratégico possui caráter tácito, o que torna esses documentos uma panacéia, cuja utilidade principal é reduzir o[s] medo[s] e a ansiedade dos estrategistas frente às incertezas do mercado.

Nesse contexto, Tavares, Amaral e Gonçalves (2003, p. 2) argumentam que «a única certeza que se tem no campo da Estratégia é que sua aplicação se dá no terreno da incerteza e é conseqüente da competitividade». Já Vasconcelos (2001) ressalta que essa proliferação de perspectivas tem aumentado tanto o dinamismo quanto a complexidade das pesquisas e do ensino de Estratégia. Ele também aponta o fato dos executivos se verem cercados de várias teorias alternativas,

muitas vezes contraditórias entre si, o que pode reduzir sua contribuição para a melhoria do desempenho das firmas.

Pode-se observar que também se aplicam ao Brasil as constatações feitas por Volberda (2004, p. 32) no sentido de que o campo da Estratégia está enfrentando momentos difíceis enquanto área de estudo e que é urgente o desenvolvimento de um pensamento próprio para ambientes hipercompetitivos. Mesmo valorizando o pluralismo paradigmático, este autor questiona o valor que a fragmentação possa agregar. Adicionalmente, ele acrescenta que o campo está além de um estágio classificatório, assim como, na sua visão, a fragmentação não se resolverá pela preferência por uma Escola em detrimento de outra, mas pela síntese.

Nesse âmbito, este artigo tem como objetivo apresentar e discutir a perspectiva da «Estratégia como Prática» enquanto proposta de síntese paradigmática, tendo sido consultada parte significativa da literatura internacional sobre o tema. O artigo está estruturado em dois momentos. No primeiro, discutem-se os principais modelos e construtos teóricos relacionados à abordagem da «Estratégia como Prática», enquanto no segundo são analisadas diversas contribuições metodológicas que visam sugerir formas de se realizar pesquisas a partir dessa perspectiva. Finalmente, na conclusão, propõe-se um arcabouço metodológico visando à realização de pesquisas teórico-empíricas utilizando esta abordagem teórica.

Estratégia como prática

• Origem, evolução e principais modelos

Whittington (2006) informa que a concepção de «Estratégia como Prática» surge dentro de um movimento maior das teorias sociais contemporâneas (*practice turn*), que vem ganhando espaço desde os anos 1980, a partir da influência de autores como Bourdieu, de Certeau, Foucault e Giddens. Já Meirelles e Gonçalves (2005) ressaltam que a teoria da estruturação de Giddens e a teoria da prática de Bourdieu, podem ser consideradas perspectivas de síntese na medida em que propõem uma solução para a discussão epistemo-ontológica sobre a primazia da ação ou da estrutura sobre a conduta humana. Na visão desses autores, Giddens e Bourdieu estabelecem um caminho intermediário e alternativo entre as perspectivas interpretativistas, que con-

cedem primazia ao sujeito, à ação, à subjetividade e ao significado, e as abordagens funcionalistas e estruturalistas, que privilegiam a estrutura, a coerção e a realidade social objetiva.

Segundo Giddens e Pierson (2000, p. 61), o termo «estruturação» é de origem francesa e foi por ele empregado com o objetivo de enfatizar o fluxo dinâmico da vida social. Na visão desse autor, a vida social deve ser vista como «uma série de atividades e práticas que exercemos e que ao mesmo tempo reproduzem instituições mais amplas», sendo estas práticas ordenadas no espaço e no tempo. Dessa forma, a idéia de «práticas sociais recorrentes» passa a constituir o objeto central das Ciências Sociais, substituindo os conceitos de indivíduo ou de sociedade que antes constituíam o ponto de partida da pesquisa sociológica (Pozzebon, 2004).

Giddens (2003) afirma que as atividades humanas são recursivas, i.e., mesmo não sendo criadas pelos atores sociais, elas são continuamente recriadas por eles. Logo, os agentes reproduzem as condições que tornam as atividades sociais possíveis, o que só se realiza devido à forma também reflexiva do conhecimento dos agentes. Ou seja, todos os agentes podem ser considerados socialmente competentes, sendo capazes de pensar sobre sua situação, possuindo também capacidade de transformá-la. Tal concepção de competência exige que se considere o caráter intencional das ações humanas como um fluxo contínuo e não como estados de consciência que acompanham a ação. Portanto, a ação intencional não se compõe de um agregado ou série de intenções, razões e motivos isolados – os atos «são constituídos apenas por um momento discursivo de atenção à *durée* da experiência vivida» (Giddens, 2003, p. 4).

A racionalização da ação envolve as condutas não apenas do indivíduo, mas também de outros, bem como aspectos sociais e físicos dos contextos em que se movem. Quer dizer, os agentes competentes possuem um «entendimento teórico» da base de suas atividades e esperam que os outros também sejam capazes de explicar a maior parte do que fazem quando indagados. Para Giddens (2003, p. 5), a maior parte desse conhecimento mútuo é prático, ou seja, é inerente à «capacidade de prosseguir no âmbito das rotinas da vida social».

Cabe ressaltar que possuir um «entendimento teórico» das bases de sua atividade não deve ser equiparado à apresentação discursiva de razões para determinada conduta, pois, segundo Giddens (2003), deve-se distinguir consciência prática de consciência discursiva. A primeira refere-se aos conhecimentos tácitos utilizados em práticas sociais, presente no nível subconsciente e referente à intencionalidade, mas não se revelando por meio de práticas discursivas, enquanto a segunda remete aos conhecimentos que os atores podem expressar por meio de discursos.

Giddens (2003, p. 10) afirma também que a «agência não se refere às intenções que as pessoas têm ao fazer as coisas, mas à capacidade delas para realizar essas coisas em primeiro lugar». Os motivos, para ele, fornecem «planos ou programas globais no âmbito dos quais certa gama de condutas é encenada» (Giddens, 2003, p. 7), sendo que grande parte do comportamento humano não é diretamente motivado. Dessa forma, é a monitorização reflexiva da ação ou a racionalização da ação que está vinculada à continuidade da mesma e não a motivação. Esta se refere apenas ao potencial para ação e não ao modo como a ação é executada. Nesse contexto, intencional deve ser entendido «como o que caracteriza um ato que seu perpetrador sabe, ou acredita, que terá uma determinada qualidade ou desfecho e no qual esse conhecimento é utilizado pelo autor para obter essa qualidade ou desfecho» (Giddens, 2003, p. 12).

Percebe-se, assim, que Giddens (2003, p. 12) distingue a questão do que um agente faz daquilo que é pretendido, sendo que a agência se refere ao fazer. Da mesma forma, para ele, as conseqüências do que os atores fazem, intencionalmente ou não, «são eventos que não teriam acontecido se eles tivessem se comportando de maneira diferente, mas cuja realização não está ao alcance do poder do agente (independente de quais eram suas intenções)». Logo, Giddens (2003) atribuiu significativa importância à conexão entre conseqüências impremeditadas da ação e práticas institucionalizadas, aquelas que estão profundamente enraizadas no tempo e no espaço. Nesse âmbito, ele chega a sugerir que o analista social pesquise «o padrão resultante de um complexo de atividades individuais (...). Um 'resultado final' definido é considerado o fenômeno a ser explicado e demonstra-se que esse resultado final deriva como conse-



qüência impremeditada de um agregado de cursos de conduta intencional» (Giddens, 2003, pp. 15-16).

Segundo Giddens (2003, p. 17), a ação depende da capacidade do indivíduo de criar uma diferença em relação ao estado de coisas ou curso de eventos pré-existentes. Para ele, as estruturas definem as regras (técnicas, normas, procedimentos) que geram a ação, assim como os recursos (autoritários e alocativos) que a viabilizam. Entretanto, ao mesmo tempo em que as propriedades estruturais tornam a ação possível, incorporando, portanto, formas de poder, elas em si mesmas não possuem existência física. Sua existência se faz sentir na medida em que as pessoas agem conscientemente e em certos contextos que têm conseqüências determinadas.

Frente a pressões contraditórias de diferentes instituições, bem como a tensões internas entre traços socio-psicológicos de personalidade, surge a possibilidade da agência, da inovação, pois mais de um curso de ação pode ser considerado legítimo. Logo, as estruturas possibilitam a ação, definem seus limites, mas não o seu conteúdo.

Tais conseqüências não costumam ser previstas nem conhecidas, mas é sua ocorrência regular – sua reprodução – que as torna estruturais. Dependem, portanto, das convenções que são, ao mesmo tempo, os meios e os fins de tais opções. Elas constroem e capacitam a ação e o seu uso normalmente depende da consciência prática, da capacidade de «tocar para frente» nos diversos contextos da vida social. Assim, frente a pressões contraditórias de diferentes instituições, bem como a tensões internas entre traços socio-psicológicos de personalidade, surge a possibilidade da agência, da inovação, pois mais de um curso de ação pode ser considerado legítimo. Logo, as estruturas possibilitam a ação, definem seus limites, mas não o seu conteúdo. É neste *ontological gap* que Whittington (1988) situa o espaço da ação, destacando ainda que os agentes (organizações e/ou indivíduos) não são necessariamente iguais em sua capacidade de agir, pois eles não têm igual acesso ou a mesma capacidade de mobilização dos recursos estruturais sobre os quais precisam engendrar o seu agir.

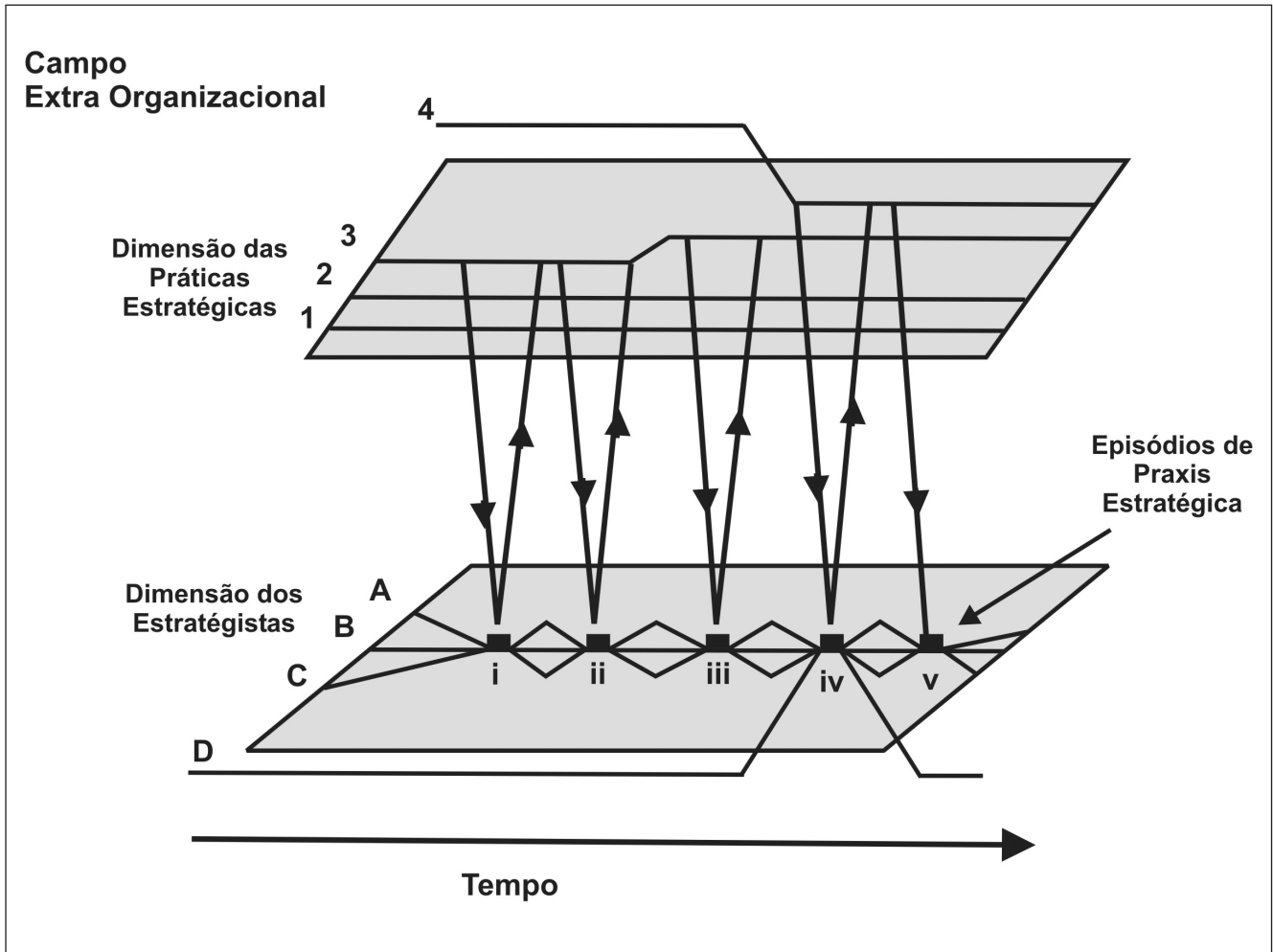
Whittington (1992) afirma também que no lugar de considerar a organização como uma entidade atomizada imersa em um ambiente técnico e institucional, cada firma e suas atividades devem ser compreendidas como «a expressão de princípios sócio-estruturais potencialmente diversos». Logo, torna-se necessário identificar a interseção de princípios estruturais importados pela firma e seus atores por meio de suas múltiplas inserções em contextos institucionais diferentes e, muitas vezes, sobrepostos. Para Whittington (1992, p. 707), a compreensão dessas interseções é a base para a análise das escolhas estratégicas dos agentes e, conseqüentemente, dos recursos materiais e simbólicos que eles são capazes de mobilizar e aqueles que eles efetivamente articulam. Assim, a análise da estrutura social suplementa a análise da estrutura da indústria.

Seu modelo teórico articula três conceitos-chave inter-relacionados: práticas, como conjuntos de tecnologias, rotinas, ferramentas, conceitos, idéias e procedimentos para pensar e agir que os estrategistas usam para «fazer Estratégia», sendo estas legitimadas por normas ou sancionadas a partir de experiências passadas; *praxis*, ou seja, o trabalho que é, de fato, realizado ao se fazer Estratégia, que, mesmo sendo um trabalho difuso, na medida em que envolve não apenas a alta administração, pode ser visto como acontecendo por meio de (seqüências de) episódios (*board meetings*, projetos, trabalhos de consultoria, conversas estratégicas, etc.); praticantes, i.e., aqueles que «fazem a Estratégia» ou os estrategistas, sejam eles proprietários, membros da cúpula diretiva ou funcionários.

A representação gráfica da articulação entre os construtos desenvolvidos por Whittington (2006, p. 621) é apresentada na Figura 1 (ver p. 7).

Como se percebe na base da Figura 1, vários agentes (A, B e C), tipicamente da alta administração, seus assessores e gerentes de nível médio, encontram-se imersos em uma organização (paralelograma inferior), que possui um conjunto de rotinas legitimadas tanto no nível da cultura organizacional quanto no nível institucional (1-4). Já o indivíduo D não é funcionário direto da organização, mas participa de vários episódios/atividades estratégicas (iv). Na medida em que eles seguem, sintetizam ou interpretam as práticas estratégicas legitimadas pelos contextos

Figura 1



extra ou intra-organizacional (paralelograma superior), eles reproduzem (1, 2 e 3) ou modificam sua *praxis* em um dado momento por meio da introdução de uma nova prática (4), descoberta no ambiente extra-organizacional.

Este modelo contempla tanto os riscos de inércia quanto as possibilidades de transformação, sendo os agentes vistos como conexões críticas entre a *praxis* intra-organizacional e as práticas extra e intraorganizacionais nas quais eles baseiam seu trabalho (Whittington, 2006). Preserva-se, assim, a reflexividade dos agentes que atuam em um mundo marcado por sistemas sociais abertos, com uma pluralidade de práticas nem sempre coerentes entre si (Giddens, 2003), sendo que eles podem tirar partido dessa abertura para

introduzir novas práticas ou novos praticantes. Ao avaliar (*exploit*) sua experiência, os agentes podem adaptar a *praxis* corrente, ao mesmo tempo em que, explorando (*exploring*) a diversidade, podem vir a sintetizar novas práticas (March, 1991; Jarzabkowski, 2004). Outro aspecto contemplado pelo modelo é a possibilidade tanto das práticas emergirem da *praxis* (Jarzabkowski e Seidl, 2005), quanto certas práticas se difundirem rapidamente em uma organização, tornando-se um recurso crítico.

Destaca-se, também, o fato do modelo apontar a importância de terceiros – consultores ou parceiros dentro da cadeia produtiva, por exemplo – no processo de constituição da Estratégia, assim como na reformulação, transferência ou



introdução de novas práticas. Da mesma forma, permite deduzir que a efetividade da *praxis* depende fortemente da capacidade dos agentes de acessar e mobilizar práticas, o que enfatiza a importância de se conhecer esse processo, assim como de estudar as instâncias de socialização (Brown e Duguid, 2001).

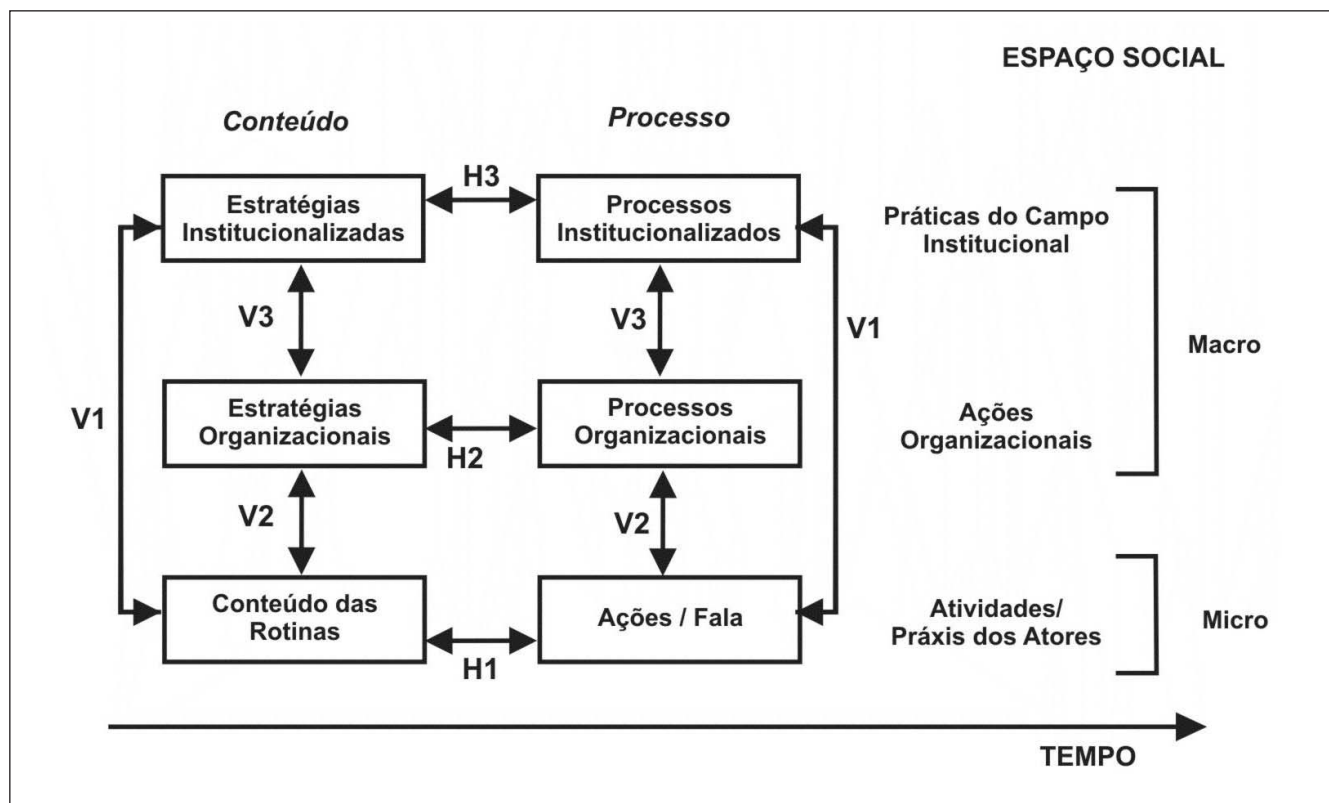
Whittington, Johnson e Melin (2004) ampliam o escopo de análise desse modelo ao sugerir que podem ser acrescentados dois níveis de análise: uma instância acima e outra abaixo do nível da firma.

No primeiro caso, a partir de uma abordagem sociológica, passa-se a discutir a Estratégia como um amplo campo de atividade social, cujas práticas são importantes para a sociedade como um todo, já que envolve o direcionamento de poderosas instituições públicas e privadas; exige atores capacitados e de alto custo, além dos efeitos das inovações e dos investimentos estratégicos poderem afetar toda a sociedade.

Já no segundo caso, a partir de uma perspectiva gerencial, a análise desloca-se um nível abaixo para tratar de forma mais explícita os processos estratégicos gerais da firma e das atividades daqueles que «fazem Estratégia». Questões do tipo onde e como a atividade de criação e administração de estratégias realmente é feita; quem as realiza; quais as competências necessárias a esta atividade e como elas são adquiridas; quais são as técnicas e ferramentas utilizadas e como a atividade de «fazer Estratégia» é organizada passam a ser consideradas importantes na pauta de pesquisas no campo da Estratégia, conforme afirmam Whittington, Johnson e Melin (2004). Esse modelo pode ser visualizado na Figura 2.

Por meio do primeiro *link* vertical (V1) procura-se explicar, por exemplo, códigos compartilhados de comportamento, que informam como proceder, pois o desempenho de cada atividade depende de todos conhecerem e representarem corretamente seus papéis. Segundo

Figura 2



Giddens (2003), estas normas e regras podem ser vistas como estruturas que conferem legitimidade e autoridade ao mesmo tempo que informam e autorizam o comportamento apropriado, podendo também ser alteradas por esses comportamentos. Segundo Whittington, Johnson e Melin (2004), ao empreender este tipo de análise, o pesquisador evita a descontextualização do estudo da atividade de «fazer Estratégia». O desafio colocado ao pesquisador por esta interdependência é combinar *insights* do nível micro com uma atenção contínua do contexto institucional mais amplo que informa e autoriza tais práticas.

A preocupação com a explicação sobre como, por exemplo, conteúdos de rotinas conectam-se com estratégias de crescimento e inovação ou como processos, tais como os de treinamento, se ajustam aos padrões de mudança organizacional da firma, constituem as preocupações representadas pelo segundo *link* vertical (V2). Já o terceiro *link* (V3) representa a influência recíproca entre os níveis da organização e das instituições sociais, sendo ambos considerados pela abordagem da «Estratégia como Prática» como níveis «macro» de análise.

Há um importante dilema no campo dos estudos de Estratégia: as fontes de vantagem competitiva estão no conteúdo da Estratégia ou nos processos de formação e/ou formulação/implementação da mesma?

Os *links* horizontais (H) chamam atenção para um importante dilema no campo dos estudos de Estratégia: as fontes de vantagem competitiva estão no conteúdo da Estratégia ou nos processos de formação e/ou formulação/implementação da mesma?

Esse dilema conduz o pesquisador a dois tipos diferentes de problemas de pesquisa. No primeiro, ele indaga sobre «que» estratégias conduzem a uma *performance* superior, medida não apenas em termos de maximização do lucro, enquanto no segundo sua pergunta centra-se no «como» alcançar estratégias superiores.

Cada uma dessas perguntas, na visão de Whittington (2002), conduz a diferentes metodologias de pesquisa.

• Considerações metodológicas

Pesquisas dentro da abordagem da «Estratégia como Prática» têm como um dos seus focos a descoberta e análise de diferentes tipos de *praxis*, inter-relacionando-as com seus praticantes e com práticas extra e intra-organizacionais, utilizando-se, para tanto, de metodologias qualitativas, principalmente o estudo de caso, a etnografia, a história oral e a *grounded theory* (Langley, 1999; Pozzebon e Pinsonneault, 2005). Como técnicas de coleta de dados, destacam-se a observação participante, a entrevista direta (narrativa e/ou episódica) e o uso de fontes documentais (Pettigrew, 1990 e 1992).

Apesar dos apelos de pesquisadores como Samra-Fredericks (2003, p. 167) no sentido de se «utilizar métodos inovadores e multidisciplinares para o estudo das práticas cotidianas», Chia e Mackay (2006, p. 5) afirmam que os estudos sob a rubrica da «Estratégia como Prática», com algumas exceções, não romperam com os compromettimentos filosóficos, metodológicos e com as unidades de análise das pesquisas tradicionais sobre processo estratégico. Para eles, houve «apenas mudanças na forma de explicar e comunicar os resultados das pesquisas», constituindo-se, assim, muito mais uma extensão do que uma reformulação da perspectiva de Pettigrew (1990 e 1992).

Chia e Mackay (2006, pp. 6-7) salientam que a perspectiva da «Estratégia como Prática», para de fato reformular as pesquisas no campo da Estratégia, precisa romper com vários compromettimentos filosóficos, adotando outros inteiramente diferentes, como pode ser observado no Quadro I. Ressaltam também que a superação desses pressupostos se torna um desafio para os pesquisadores do campo da Estratégia em função da dificuldade que estes têm de concebê-la como: inconsciente e não deliberadamente formulada; imanente e não transcendente e dirigida a um objetivo; e não explicitamente articulada em alguma forma de representação que direcione a ação (**ver Quadro, p. 10**).

Para Chia e Mackay (2006, pp. 11-12), Estratégia é «uma predisposição culturalmente adquirida que nos orienta de uma forma particular para lidar com o mundo à nossa volta». Logo, é imanente, invisível e inconsciente (não discursivo), acontecendo sem uma intenção estratégica e subsistindo em cada ato que o agente pratica. Representa uma «arte

Quadro

Mudanças nos pressupostos que norteiam pesquisas na abordagem da «Estratégia como prática»

PRESSUPOSTOS FILOSÓFICOS E METODOLÓGICOS QUE DEVEM SER	
SUPERADOS	ADOTADOS
<ul style="list-style-type: none"> • processos e práticas vistos como sendo iniciados pelas e redutíveis às ações de indivíduos atomizados e racionais, colocando-se em segundo plano as relações, processos e práticas; • mudanças percebidas como sendo iniciadas por situações externas, privilegiando-se estabilidade e persistência no lugar da mudança em si, assim como conteúdos e não relações; • objetos de análise construídos a partir da linguagem, categorias e lógica do pesquisador e não em termos do mundo fenomenológico dos agentes; • abordagens holísticas que criam a necessidade de se assumir a existência de intenções estratégicas, assim como de crenças, valores e princípios; • compartilhados, a fim de explicar comportamentos e práticas sociais, o que impede a apreensão dessas práticas como disposições (<i>habitus</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • processos, relações e práticas constituem-se como a realidade primária; • agentes vistos como práticas, pois é por meio da sua incorporação que o indivíduo constrói sua consciência e constitui sua identidade; • práticas sociais construídas pelas intervenções humanas em um mar de processos, visando estabelecer identidade, ordem e estabilidade na sua vida; • mudança vista como constituindo os indivíduos, o que implicaria em compreendê-los como ‘efeitos estabilizantes’ (<i>stabilizing effects</i>) de uma realidade fluida; • atividades são intencionais, o que não implica que sejam deliberadas ou direcionadas a um objetivo; • unidade de análise: práticas que constituem os indivíduos e organizações, implicando na necessidade de se situar o agente ou organização no seu campo; • agente, mesmo possuindo <i>expertise</i> em um campo profissional, não necessariamente, é capaz de articular discursivamente sobre esse campo, bem como sobre suas atividades nele; • necessidade de desenvolver ‘intuições’, ou seja, atingir um tipo de afinidade intelectual (<i>intellectual sympathy</i>) que coloque o pesquisador dentro do objeto (<i>being-in-the-world</i>) a fim de perceber sua singularidade; • necessidade de desenvolver uma compreensão empática (<i>sympathetic grasping</i>) da lógica interna das práticas de um campo por meio da imersão do pesquisador nesse campo, pois a realização de entrevistas, por si só, não assegura que se compreenda a natureza real das práticas.

Fonte: Elaborado a partir de Chia e Mackay (2006)

de manobra» (*art of maneuvering*), abrangendo uma tradição de práticas sociais que foi transmitida, inconscientemente, na maioria das vezes, de uma geração para outra por meio da exemplificação e não apenas por meio de instruções formais.

Nesse contexto, compreendem-se práticas como atividades humanas organizadas no espaço e no tempo (Pozzebon, 2004) que têm sua gênese na relação dialética entre *habitus* e situação, ou seja, em um sistema de disposições adquiridas que são um produto estruturado e estruturante de um conjunto de condições que devem ser vistas em relação a outros sistemas (Bourdieu, 1996). Já as firmas passam a ser compreendidas como «feixes de práticas e arranjos de artefatos materiais que se ligam e se sobrepõem» (Chia, Mackay e Masrani, 2005, p. 5). Recusa-se, portanto, a visão da perspectiva institucional de que as organizações têm substância material que existe separadamente das práticas organizacionais (Misoczky, 2003).

Motivado por essa forma de conceber ação, estrutura e organização, Chia (2005, p. 17) argumenta que a Estratégia deve ser considerada como sendo «imaneente à ação humana em função do caráter disposicional do *habitus* que assegura graus de consistência a tais ações», subsistindo, de forma tácita, em cada ação cotidiana. Logo, Estratégia e identidade se co-produzem, sendo que ambas se desenvolvem por meio de uma forma particular de engajamento no mundo. Para esse autor, é o *habitus* o que dá consistência, estabilidade e identidade ao agente como o *locus* da ação.

Rasche (2005, p. 14), complementando esta linha de pensamento, afirma que o processo de fazer Estratégia implica em «pensar dentro da ação», sendo o sentido dessa escolha constituído no curso da ação. Logo, não há separação entre decisão e implementação, sendo necessário que o pesquisador mude de uma ontologia do ser para uma ontologia do tornar-se. A estratégia passa a ser compreendida como

uma «estruturação lingüística da realidade» (Rasche, 2005, p. 17), sendo constituída a partir de *performative speech acts*.

Na medida em que na abordagem da «Estratégia como Prática» a análise da estrutura social suplementa a análise da estrutura da indústria, Albino (2007) sugere que se incorpore à análise o conceito de campo. Por campo, Bourdieu (1996) entende espaços estruturados de posições que podem ser analisados independentemente das características de seus ocupantes. Por estrutura do campo, o autor entende as relações de forças entre agentes ou instituições engajadas na luta pela distribuição de capital específico (econômico, simbólico, social, cultural), o qual, acumulado no curso das lutas anteriores, orienta as estratégias ulteriores.

A noção de campo contém, em si, o princípio de uma apreensão relacional do mundo social. Assim, os agentes, sejam eles indivíduos, grupos ou organizações, existem e subsistem na e pela diferença, i.e., enquanto ocupam «posições relativas» em um espaço de relações.

Nota-se, portanto, que a noção de campo contém, em si, o princípio de uma apreensão relacional do mundo social. Assim, os agentes, sejam eles indivíduos, grupos ou organizações, existem e subsistem na e pela diferença, i.e., enquanto ocupam «posições relativas» em um espaço de relações. Sendo assim, Bourdieu (1996) recomenda que, para se compreender como um espaço social ou campo se organiza, se analisem três dimensões.

Na primeira, estuda-se como os agentes se distribuem de acordo com o volume total do capital possuído, incluindo-se todos os tipos de capital. Na segunda, verifica-se como esse capital está estruturado, i.e., levanta-se o peso relativo do capital econômico, social, cultural e simbólico no conjunto do seu patrimônio. Na terceira, procura-se compreender a evolução, no tempo, do volume e da estrutura de seu capital.

Misoczky (2003, p. 25) ressalta que os campos têm sua própria lógica, regras e regularidades. Para ela, «cada campo constitui potencialidade aberta de jogo, cujos limites são 'fronteiras dinâmicas', que também são objeto de

disputa dentro do próprio campo». Nesse sentido, Bourdieu (2004, p. 29) ressalta que a diferença maior entre um campo e um jogo é que «o campo é um jogo no qual as regras do jogo estão elas próprias postas em jogo», o que pode ser percebido toda vez que uma revolução simbólica vem redefinir as próprias condições de acesso ao jogo, i.e., «as propriedades que aí funcionam como capital e dão poder sobre o jogo e sobre os jogadores».

Considerações finais

A perspectiva da «Estratégia como Prática» ainda não propôs um modelo teórico totalmente estruturado, assim como ainda não foram realizadas muitas pesquisas empíricas, principalmente em função da quantidade de dados necessária, da forma de obtê-los, além da dificuldade de acesso aos mesmos (Jarzabkowski, Balogun e Seidl, 2006). Trata-se, portanto, de um paradigma em construção, mas que tem encontrado respaldo em jornais, revistas e congressos internacionais, principalmente na Europa.

As pesquisas dentro da abordagem da «Estratégia como Prática», na maioria das vezes, buscam compreender como ação e estruturas se articulam no processo de constituição da Estratégia, além de procurarem evidenciar onde e como as atividades de «fazer Estratégia» acontecem, quem as realiza, quais as competências necessárias para exercê-las e como foram adquiridas. Para tanto, sugere-se que se realizem pesquisas qualitativas de caráter explicativo, utilizando, de forma conjugada, diferentes estratégias de teorização a partir de dados, assim como sejam utilizadas várias técnicas de coleta e tratamento de dados.

O caráter indutivo do tipo de pesquisa proposto, associado ao desejo de se estender teoria a partir de evidências empíricas, são os principais fatores que indicam a conjugação do método de casos múltiplos incorporados com a *grounded theory*, o *extended case method*, a etnografia e o *laddering method* (Yin, 2005; Vergara, 2005; Lewis e Grimes, 2005).

Nesse contexto, cabe ressaltar que a *grounded theory* enfatiza, segundo Corbin e Strauss (1990), a necessidade de selecionar os casos e coletar dados de forma gradual (amostragem teórica); utilizar minimamente teorias antes do início dos trabalhos de campo; não utilizar hipóteses formais



ex-ante mas sim conjecturas; coletar e interpretar os dados simultaneamente; definir categorias de análise a partir de evidências empíricas. Entretanto, tanto Flick (2004) quanto Eisenhardt (1989) e Yin (2005), argumentam que o processo de pesquisa usando *grounded theory* não começa como uma *tabula rasa*. Para eles, o ponto de partida é uma compreensão prévia do campo teórico e empírico de pesquisa. Entretanto, a escolha da(s) abordagem(s) teórica(s) que norteia(m) a coleta e análise dos dados acontece ao longo do processo de pesquisa iterativa e não *a priori*. No caso de não se encontrar uma corrente teórica com poder explicativo suficiente, o pesquisador pode desenvolver uma nova teoria; integrar e/ou estender teorias existentes.

No âmbito de pesquisa aqui sugerido, o método etnográfico possibilita a obtenção de informações mais detalhadas e densas, o que enriquecerá as análises feitas a partir da *grounded theory* e do *extended case method*. Ressalta-se que a sugestão de se conjugar pesquisa histórica/análise longitudinal com o acompanhamento de acontecimentos em tempo real se deve ao fato das propriedades estruturais, segundo Giddens (2003), não possuírem existência física, apesar de serem reais, ou seja, são *memory traces* que só podem ser observados dentro da ação humana.

Para analisar os dados obtidos no processo de observação participante, sugere-se a conjugação da teoria da estruturação de Giddens (2003) com a análise crítica de discurso (Pozzebon e Rodríguez, 2005). Dessa forma, construtos como dualidade da estrutura, cognoscitividade, tempo/espaço, poder e identidade podem ser integrados a uma perspectiva que considera tanto as regularidades quanto as contradições para fins de análise de discurso, sendo este compreendido como construtor da realidade social e não apenas como comunicação (Chia, 2000; Heracleous e Hendry, 2000).

Para organização dos dados relativos a cada caso, sugere-se a construção de narrativas, evitando-se, assim, o que Pettigrew, citado por Eisenhardt (1989, p. 540), denomina *death by data asphyxiation*. Em seguida, o pesquisador deve procurar padrões entre os casos, sendo utilizada a tática de comparar pares de casos e listar suas similaridades e diferenças. Desse processo, acredita-se que surgirão categorias que permitirão a comparação do conjunto de casos. Rela-

ções entre essas categorias devem ser propostas e testadas em cada caso, seguindo a lógica da replicação, assim como deve ser feita comparação com a literatura corrente (Corbin e Strauss, 1990; Eisenhardt, 1989; Yin, 2005).

Ressalta-se que a técnica *broad-ranging temporal bracketing* pode ser usada para estabelecer os intervalos de tempo que permitirão analisar os efeitos das ações dos agentes sobre as estruturas, assim como os efeitos das coerções estruturais sobre as ações dos agentes. Segundo Pozzebon e Pinsonneault (2005), essa técnica é mais indicada quando o período de coleta de dados é inferior ao período de tempo analisado.

No lugar de propor mais uma abordagem teórica, principal objetivo da «grounded theory», busca-se, por meio da sua conjugação com o «extended case method», integrar e estender teorias existentes.

A sugestão de triangular a *grounded theory* e o *extended case method* se deve ao apelo feito por Volberda (2004, p. 32) no sentido de se evitar maior fragmentação do campo da Estratégia, que, na sua visão, está além de um estágio classificatório. Assim, no lugar de propor mais uma abordagem teórica, principal objetivo da *grounded theory*, busca-se, por meio da sua conjugação com o *extended case method*, integrar e estender teorias existentes.

Outra contribuição do *extended case method* é a sua abordagem reflexiva, ou seja, neste método, «reconhece-se a mediação do pesquisador ao conhecer a realidade pesquisada», exigindo que ele desenvolva «capacidade de autocrítica acerca da sua autoridade como intérprete e autor» (Vergara, 2005, p. 186). Da mesma forma, ao considerar que princípios estruturais tanto são modelados quanto modelam o mundo social, esse método permite que o pesquisador fuja da abordagem eminentemente positivista da *grounded theory*, ao mesmo tempo em que proporciona maior aderência com as perspectivas conceituais de Giddens e Bourdieu (Burawoy, 1998). Ressalta-se que o uso do *extended case method* também possibilita melhor compreensão sobre a forma como as estruturas sociais se interpenetram, ou seja, como os informantes apreendem as estruturas sociais por meio da cultura, tam-

bém considerada uma estrutura (Eliasoph e Lickterman, 1999).

Cabe destacar que, em comum, a *grounded theory*, o *extended case method* e a etnografia privilegiam a observação e a análise do comportamento nas suas condições naturais; priorizam a forma como as interações estão organizadas e não apenas o seu conteúdo ou significado subjetivo atribuído às mesmas pelos participantes; destacam a importância de se considerar o contexto das interações na análise dos dados; defendem o uso de observação participante; definem a amostra a partir dos dados, bem como enfatizam que os resultados da pesquisa devem ser úteis tanto para o pesquisador quanto para os informantes, podendo ser compartilhados com os mesmos ao longo do processo e não apenas ao final do estudo (Burawoy, 1998 e 2003).

Para analisar a estruturação e a dinâmica do campo estudado, sugere-se que sejam seguidas as recomendações de Bourdieu (1996, p. 18) no sentido de se estudar a relação entre as posições sociais dos agentes, suas disposições (ou os *habitus*) e as tomadas de posição (ou «escolhas») que eles fazem nos domínios das suas práticas. Para o levantamento dos valores (*ethos*) que constituem o *habitus* desses agentes, recomenda-se o uso de uma versão adaptada por Bourne e Jenkins (2005) do *laddering method*, criado por Hinkle em 1965, tendo por base a teoria do construto pessoal de Kelly, datada de 1955. O uso desta versão do *laddering method* é aconselhável na medida em que procura elucidar os valores pessoais dos entrevistados, hierarquizando-os e correlacionando-os com a sua trajetória profissional e/ou estratégia adotada pela empresa que possuem e/ou representam, sendo estes dados coletados durante uma única ou poucas entrevistas onde outros assuntos também são explorados (Bourne e Jenkins, 2005).

Ao considerar múltiplas dimensões de análise, a metodologia sugerida enfatiza a importância de se estudar os indivíduos e suas interações, assim como as rotinas/ferramentas utilizadas nessas interações. Preocupa-se com a *performance* das pessoas e sua *praxis* em interações estratégicas, ao mesmo tempo em que não ignora a *performance* da firma. Procura unir, horizontalmente, conteúdo e processo enquanto, verticalmente, integra abordagens macro e micro,

contemplando, inclusive, 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. Destaca-se, portanto, o que Brown e Duguid (2001) denominam *the internal life of process*, ou seja, a articulação entre práticas e *praxis* por meio da qual o trabalho de fazer estratégia é realmente levado a cabo.

Concluindo, pode-se firmar que a abordagem da «Estratégia como Prática» vem configurando-se como uma proposta de síntese no campo dos estudos sobre Estratégia, cabendo, portanto, a cada pesquisador a decisão de identificar-se ou não com esta perspectiva que está se tornando tendencialmente dominante. ■

Referências bibliográficas

- ALBINO, J. C. de (2007), «Uma questão de estilo». Dissertação de Mestrado, Cepead – UFMG, Belo Horizonte.
- BOURDIEU, P. (2004), **Os Usos Sociais da Ciência**. UNESP, São Paulo.
- BOURDIEU, P. (1996), **Razões Práticas**. Papirus, Campinas, São Paulo.
- BOURNE, H. e JENKINS, M. (2005), «Eliciting managers' personal values». *Organizational Research Methods*, vol. 8, n.º 4, pp. 410-428, Outubro.
- BROWN, J. S. e DUGUID, P. (2001), «Knowledge and organization». *Organization Science*, vol. 12, n.º 2, pp. 198-213, Março/Abril.
- BURAWOY, M. (2003), «Revisits: an outline of a theory of reflexive ethnography». *American Sociological Review*, vol. 68, pp. 645-679, Outubro.
- BURAWOY, M. (1998), «The extended case method». *Sociological Theory*, vol. 16, n.º 1, pp. 4-33, Março.
- CHIA, R. (2005), «Strategy-in-action». Disponível em <http://www.strategy-as-practice.org/>. Acesso em 04/12/05.
- CHIA, R. (2000), «Discourse analysis as organizational analysis». *Organization*, vol. 7, n.º 3, pp. 513-518.
- CHIA, R. (1994), «The concept of decision». *Journal of Management Studies*, vol. 31, n.º 6, pp. 781-806.
- CHIA, R. e MACKAY, R. (2006), «Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective». In 6th EURAM Conference, *Anais*, Oslo.
- CHIA, R.; MACKAY, B. e MASRANI, S. (2005), «Capabilities as structuring dispositions». Disponível em <http://www.s-as-p.org/download.php?file=Robert%20Chia.pdf>. Acesso em 12/01/06.
- CORBIN, J. e STRAUSS, A. (1990), «Grounded theory research». *Qualitative Sociology*, vol. 13, n.º 1, pp. 3-21.
- EISENHARDT, K. M. (1989), «Building theories from case study research». *Academy of Management Review*, vol. 14, n.º 4, pp. 532-550.
- ELIASOPH, N. e LICHTERMAN, P. (1999), «We begin with our favorite's theory». *Sociological Theory*, vol. 17, n.º 2, pp. 228-234, Julho.



FLICK, U. (2004), **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2.ª ed., Bookman, Porto Alegre.

GIDDENS, A. (2003), **A Constituição da Sociedade**. 2.ª ed., Martins Fontes, São Paulo.

GIDDENS, A. e PIERSON, C. (2000), «Teoria da estruturação». In _____, **Conversas com Anthony Giddens**. Editora FGV, Rio de Janeiro, pp. 61-72.

HERACLEOUS, L. e HENDRY, J. (2000), «Discourse and the study of organization». *Human Relations*, vol. 53, n.º 10, pp. 1251-1286.

JARZABKOWSKI, P. (2004), «Strategy as practice». *Organization Studies*, vol. 25, n.º 4, pp. 529-560.

JARZABKOWSKI, P. e SEIDL, D. (2005), «Meetings as strategizing episodes in the becoming of organizational strategy». In *Organizations Studies Summer Workshop, 1, Anais*, Santorini.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J. e SEIDL, D. (2006), «Five key questions and a conceptual framework for strategy-as-practice research». In 6th EURAM Conference, *Anais*, Oslo.

LANGLEY, A. (1999), «Strategies for theorizing from process data». *Academy of Management*, vol. 24, n.º 4, pp. 691-710, Outubro.

LEWIS, M. W. e GRIMES, A. J. (2005), «Metatriangulação». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 45, n.º 1, pp. 72-91, Janeiro/Março.

MEIRELLES, A. M. e GONÇALVES, C. A. (2005), «Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégia». In 2.º Encontro de Estudos em Estratégia, *Anais*, ANPAD, Rio de Janeiro.

MICKLETHWAIT, J. e WOOLDRIDGE, A. (1998), **Os Bruxos da Administração**. 8.ª ed., Elsevier, Rio de Janeiro.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. (2000), **Safári de Estratégia**. Bookman, Porto Alegre.

MISOCZKY, M. C. A. (2003), «Implicações do uso das formulações sobre campo de poder e ação de Bourdieu nos estudos organizacionais». *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, pp. 9-30.

PETTIGREW, A. (1993), «On studying managerial elites». *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 163-182.

PETTIGREW, A. (1990), «Longitudinal field research on change».

Organization Science, vol. 1, n.º 3, pp. 267-292, Agosto.

POZZEBON, M. (2004), «The influence of a structurationist view on strategic management research». *Journal of Management Studies*, vol. 41, n.º 2, pp. 247-272, Março.

POZZEBON, M. e PINSONNEAULT, A. (2005), «Challenges in conducting empirical work using structuration theory». *Organization Studies*, vol. 26, n.º 9, pp. 1353-1376.

POZZEBON, M. e RODRÍGUEZ, C. (2005), «Temporally bracketing discourses for theorizing process». In 21th EGOS Colloquium, *Anais*, Berlim.

RASCHE, A. (2005) «Unlocking strategy process research». In 21th EGOS Colloquium, *Anais*, Berlim.

SAMRA-FREDERICKS, D. (2003), «Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction». *Journal of Management Studies*, vol. 40, n.º 1, pp. 141-174, Janeiro.

TAVARES, M. C.; AMARAL, L. A. S. e GONÇALVES, C. A. (2003), «Construção do conhecimento em estratégia e em competitividade». In 1.º Encontro de Estudos em Estratégia, *Anais*, ANPAD, Curitiba.

VERGARA, S. C. (2005), **Métodos de Pesquisa em Administração**. Atlas, São Paulo.

VOLBERDA, H. W. (2004), «Crise em estratégia». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 44, n.º 4, pp. 32-43, Outubro/Dezembro.

WHITTINGTON, R. (2006), «Completing the practice turn in strategy research». *Organization Studies*, vol. 27, n.º 5, pp. 613-634.

WHITTINGTON, R. (2002), «Practice perspectives on strategy». *Best Paper Proceedings Academy of Management*, Denver.

WHITTINGTON, R. (1992), «Putting Giddens into action». *Journal of Management Studies*, vol. 29, n.º 6, pp. 693-712, Novembro.

WHITTINGTON, R. (1988), «Environmental, structure and theories of strategic choice». *Journal of Management Studies*, vol. 25, n.º 6, pp. 521-536, Novembro.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G. e MELIN, L. (2004), «The emerging field of strategy practice». In 20th EGOS Colloquium, *Anais*, Lubliana.

YIN, R. (2005), **Estudo de Caso**. 3.ª ed., Bookman, Porto Alegre.

O maior directório de entrevistas em directo com Gurus de Gestão & Tecnologia

JANELA
na WEB.COM

O seu PORTAL para o
Management em português

REGISTE-SE NA
JANELA NA WEB

GURUS ON LINE
www.gurusonline.tv

Entrevistas sobre Administração de Empresas



pt©2001