



## JUSTAPOSIÇÕES DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E PROCESSO DE ESTRATÉGIA: ANTES DA VISÃO PÓS-PROCESSUAL DA ESTRATÉGIA

### **JOSÉ DE ARIMATÉIA DIAS VALADÃO**

*Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).*

*Avenida Professor Moraes Rego, s/n, Cidade Universitária, Recife – PE – Brasil – CEP 50670-901*

*E-mail: arimateiavaladiao@hotmail.com*

### **SORAYA SALES DOS SANTOS E SILVA**

*Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).*

*Avenida Professor Moraes Rego, s/n, Cidade Universitária, Recife – PE – Brasil – CEP 50670-901*

*E-mail: soso\_sales@hotmail.com*

## RESUMO

O presente trabalho procura discutir as justaposições entre a estratégia como prática e o processo de estratégia, objetivando associar as duas formas de abordagens do fazer estratégico. O trabalho se justifica pelo fato de que a estratégia como prática tem ganhado força e muitos são os estudos que têm se destacado dentro das pesquisas em estratégia. A estratégia nessa perspectiva é vista como uma prática social e procura entender como os praticantes em estratégia agem e interagem. Atualmente, essa proposta é comparada com a visão processual, e há várias pesquisas que envolvem, ao mesmo tempo, processo da estratégia e estratégia como prática, seja dentro ou fora do contexto organizacional. O processo de estratégia, por sua vez, é muito mais do que um simples plano, como foi inicialmente concebido, pois envolve comportamento, ação, reflexão e padrões que emergem incrementalmente entre passado e futuro, pensar e agir, modelar e desenvolver. Essas relações se desenvolvem na sincronia do ambiente interno e externo que interatuam e continuamente delineiam o processo de mudança na alocação e no ordenamento de recursos, bem como na busca pelas vantagens competitivas da empresa. Diante da proximidade dessas relações teóricas, este trabalho se propôs a verificar quais as justaposições do processo de estratégia e a estratégia como prática no fazer estratégico das organizações. Metodologicamente, o trabalho procurou construir uma linha teórica para as conceituações de processo de estratégia e estratégia como prática, para em seguida associar os conceitos abordados por meio da identificação das inter-relações teóricas entre ambos, além de fazer uma proposição para a integração desses conceitos no fazer estratégico. Foi possível perceber que os processos alimentam as práticas, e estas vão, continuamente, modelando e reestruturando os processos no fazer estratégico, realizadas por meio das escolhas estratégicas feitas pelos indivíduos, que são influenciados pelas práticas socialmente construídas e culturalmente aceitas. O fazer estratégico se evidencia quando atores e práticas, estrutura, contexto e operações complementam práticas sociais, conhecimento e linguagem, permitindo ao estrategista ir além da práxis para processos mais amplos das complexidades ambientais com que as organizações rotineiramente lidam.

## PALAVRAS-CHAVE

Estratégia; Processo; Práxis; Estratégia como prática; Organização.

# 1 INTRODUÇÃO

A discussão sobre gestão estratégica se intensificou principalmente a partir dos meados do século passado. Contudo, por várias décadas, o conceito de gestão estratégica foi construído por diferentes correntes teóricas, e não há ainda hoje, na academia, uma definição única e objetiva da expressão e muitos menos das práticas que constituem a estratégia. Dessa forma, esse campo foi construído, por um lado, principalmente por meio de limitações e incertezas diante das divergentes ideias e contribuições e, por outro, como uma força que se desenvolveu na diversificação de várias vertentes teóricas, o que ajudou a popularizar, desenvolver e fortalecer os domínios da estratégia dentro da área organizacional e empresarial nos últimos tempos.

Muitas são as declarações simplificadas acerca da estratégia, mas existe um consenso de que os trabalhos que mais impactaram esse campo foram os escritos de Chandler e Ansoff na década de 1960 e Andrews na década seguinte. Chandler e Andrews foram professores da Harvard Business School e criaram um corpo de trabalho usando métodos comparativos históricos influenciados pelas ciências sociais da época. Ansoff foi um dos primeiros a delinear uma visão mais racionalista e orientada de planejamento em estratégia (PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002). Chandler foi pioneiro nos esforços para definir uma estratégia corporativa que esclarecesse a ligação entre as atividades que as empresas realizam e a sua estrutura adotada.

A partir desses estudos iniciais, a década de 1960 foi marcada pelos estudos sobre a firma, foco principal da gestão estratégica (CYERT; MARCH, 1963; CHANDLER, 1998; ANSOFF, 1973; ANDREWS, 1991). Na década de 1970, os estudos se concentraram no ambiente e no seu relacionamento com a firma, tendo a indústria como centro dessa análise (MINTZBERG, 1978; QUINN, 1978; CHILD, 1972). No final dos anos 1980, os estudos estavam voltados para a indústria, mas também para os escopos do mercado e da firma e sua *performance* estratégica (PORTER, 1986, 1991; MINTZBERG, 1994, 1998; MONTGOMERY; PORTER, 1998). Por toda a década de 1990, a capacidade das firmas e suas competências essenciais se transformaram no principal foco de análise (PETE-RAF, 1993; PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1991). A última década viu

emergir a estratégia como prática transformando o foco de estudo nas pessoas, sua práxis e práticas (WHITTINGTON, 1996, 2002, 2006, 2007; JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; MANTERE, 2005; HOON, 2007).

Nas tentativas de teorização dos estudos em estratégia, duas vertentes se destacaram principalmente pelas suas visões proeminentes e complementares. Uma que tem como base, dentre outros, os estudos de Porter (1986, 1991), que defende que a essência de uma formulação estratégica competitiva é relacionar a estrutura da empresa com o seu ambiente, ou seja, a concorrência em uma indústria tem origem na sua estrutura econômica e vai além do simples comportamento dos concorrentes. Para essa visão, o grau da concorrência em uma indústria depende da ação de forças competitivas externa a cada empresa. Grande destaque teve a tentativa de teorização dessa visão por meio da teoria dinâmica da estratégia de Porter (1991). Outra perspectiva de teorização da estratégia foi fundamentada, sobretudo, numa visão baseada em recursos (RBV). A diversidade dos recursos operados pela empresa é um valioso elemento estratégico para desenvolvimento do sucesso da empresa, ou seja, empresas eficientes poderão sustentar esse tipo de vantagem competitiva apenas se seus recursos não puderem ser expandidos livremente ou copiados por outras empresas. Essa visão foi desenvolvida por várias correntes, tendo como um de seus propulsores Barney (1991).

Só que os estudos em estratégia continuaram avançando. De acordo com Johnson et al. (2007), mais recentemente os estudos em estratégia começaram a investigar o campo da prática social que ocorre no fazer estratégico das organizações. Apesar das evidentes aproximações, essa perspectiva se diferenciava da visão processual porque, enquanto muitas abordagens processuais podem ser satisfeitas com uma explicação para a mudança em uma organização, a teoria da prática insiste em observar o que as pessoas fazem em tal mudança (JOHNSON et al., 2007, p. 35). O avanço desses estudos, contudo, mostrou que processo e prática vão além de um simples processo de mudança ou de um simples fazer das pessoas na organização. Os dois estão tão inter-relacionados que Geiger (2009, p. 130) preferiu chamá-los de “perspectiva do processo”.

A estratégia como prática a partir de então tem ganhado força, e muitos são os estudos que têm se destacado dentro das pesquisas em estratégia. Essa visão muda o foco da preocupação, antes relacionada à estrutura organizacional e ao seu ambiente ou às competências essenciais das empresas, para as competências práticas dos gestores como estrategistas. A estratégia nessa perspectiva é vista como uma prática social e que procura entender como os praticantes em estratégia agem e interagem. Um dos expoentes estudiosos nessa corrente é Whittington (1996, 2003, 2006, 2007).

Uma justaposição desses conceitos é possível, pois processo e prática assim têm se revelado nos estudos em estratégia como integrantes de uma arte de *strategizing*, em que a estratégia como prática é usada para se referir aos processos de estratégia (GHERARDI, 2009) e vice-versa. A complementaridade se dá na medida em que há, nas organizações, mais que pessoas: “como membros de práticas sociomateriais, os agentes atuam com base em distinções que têm internalizado por meio de seu envolvimento na prática” (TSOUKAS, 2009, p. 26). Os seres humanos, então, só existem por meio de relações de materialidade, como argumentou Orlikowski (2007). Os materiais, segundo essa autora, só existem por meio das práticas humanas. As diferenças existentes entre humanos e não humanos são apenas analíticas.

Pela lógica da prática (CZARNIAWSKA, 2008), concreta e situada no tempo e no espaço, as tecnologias e os humanos perdem suas existências independentes e suas individualidades. Os humanos são constituídos por relações de materialidade – corpos, roupas, comida, dispositivos e ferramentas, os quais, por sua vez, são produzidos pela ação humana. Não há, dessa forma, na visão de Orlikowski (2007), ao tratar da materialidade da prática, e de outros como Latour (1994, 2000, 2008), ao discutir os atores que perfazem essa prática em rede, distinção ontológica entre processo e prática, pois ambos estão relacionalmente interligados ou estabelecem-se mutuamente na prática do fazer estratégico. Dito de outra forma, a prática é o “ponto inicial” de toda discussão ontológica (GEIGER, 2009, p. 132) da estratégia como prática e processo de estratégia.

Diante dessa inseparabilidade entre processo e prática, o presente trabalho se propõe a articular uma justaposição entre as inter-relações do processo de estratégia e a estratégia como prática no fazer estratégico das organizações. Metodologicamente, o trabalho procurou construir uma linha teórica para as conceituações de processo de estratégia e estratégia como prática, para em seguida associar, à luz de discussões recentes como os trabalhos de Whittington (2007) e Chia e Mackay (2007), os conceitos abordados por meio da identificação das inter-relações teóricas entre ambos, além de mostrar uma forma de integração desses conceitos no fazer estratégico.

Para isso, o ensaio foi dividido em quatro partes. A primeira discute os estudos e as definições em relação ao processo de estratégia e o desenvolvimento de seus estudos. Numa segunda parte, a estratégia como prática é abordada e os seus campos teóricos são destacados. A terceira relaciona a estratégia como prática e os processos de estratégia nas suas aproximações ou em suas características distintas. Por último, apresentam-se as considerações finais com uma integração do fazer estratégico, levando em consideração a junção das duas abordagens.

## 2 PROCESSO DA ESTRATÉGIA

A busca pelo entendimento dos processos de tomada de decisão nas empresas já pode ser vista nos trabalhos de Chandler ainda na década de 1960. Para esse autor, a estratégia é a definição dos principais objetivos em longo prazo da empresa, bem como a adoção de linhas de ação e alocação de recursos, tendo em vista esses objetivos (CHANDLER, 1998). A principal contribuição para a corrente do processo de estratégia que seguiu posteriormente baseou-se principalmente na importância da estrutura nos estudos estratégicos. Chandler (1998, p. 137) afirma que “a estrutura acompanha a estratégia e que o tipo mais complexo de estrutura é resultado da articulação de várias estratégias básicas”.

A partir deste, outros trabalhos, como o de Ansoff (1973), relacionaram essa estrutura com outras variáveis importantes para o entendimento da estratégia nas empresas. Ansoff (1973) ressalta que a estrutura pode contribuir, mas uma completa teoria da estratégia deve levar em consideração a relação entre os estímulos externos e internos da empresa e seu resultado sobre a ação estratégica. As mudanças ambientais, por exemplo, se tornaram necessidades importantes a serem incorporadas nos estudos das empresas para que fosse possível uma melhor compreensão do comportamento destas no ambiente competitivo.

Desde Chandler, numa análise mais externa das ações das empresas, a escolha estratégica é uma variável importante para estudos e teorização do campo da estratégia. Para Child (1972), a escolha estratégica tem um papel importante para caracterizar a importância da estrutura organizacional, bem como do ambiente de *performance* das empresas, pois a escolha estratégica estende-se ao contexto em que a organização está operando, para os padrões de desempenho contra os quais a pressão dos constrangimentos econômicos tem de ser avaliada e para o *design* da estrutura da organização em si. Aspectos como o ambiente, o tamanho e a tecnologia são variáveis que precisam ser analisadas, pois influenciam diretamente nas escolhas dos tomadores de decisões. Para Porter (1991), além das escolhas gerenciais, as condições iniciais dadas pela indústria também são fundamentais para determinação das vantagens competitivas da empresa.

O desenvolvimento de estudos sobre o processo de estratégia (CYERT; MARCH, 1963; QUINN, 1978; MINTZBERG, 1978, 1994, 1998; MONTGOMERY; PORTER, 1998) posteriormente também contribuiu para ampliar a visão da estratégia para além dos achados de Chandler. Mintzberg (1978, p. 947), por exemplo, em estudos que demonstraram os padrões que existem no desenvolvimento da estratégia, concluiu que “a estratégia não é um plano fixado [...]. A dicotomia entre formulação da estratégia e sua implementação é falsa sob certas condições comuns porque ignora a aprendizagem que frequentemente segue a

concepção da estratégia pretendida”. Após fazer uma crítica aos modelos contemporâneos prescritivos, o autor afirma que não há, talvez, na organização, processo que demande mais da cognição humana que a formação da estratégia. Pettigrew (1987), em estudos das transformações dos contextos e das ações das empresas, também afirmou que uma importante característica da ação gerencial na mudança estratégica é a necessidade de alterar o contexto estrutural no qual as mudanças estratégicas estão sendo articuladas, contrariando com isso também a máxima de Chandler de que são as estratégias que determinam as mudanças estruturais. O processo da estratégia, portanto, muito contribuiu para uma visão além das fronteiras das empresas, ajudando na definição das teorias externas da estratégia e na sua relação com as forças que interagem no ambiente de uma indústria. O Quadro 1 mostra alguns dos principais estudos em processo de estratégia nas últimas décadas.

**QUADRO 1**

**ALGUNS DOS PRINCIPAIS ESTUDOS EM  
PROCESSO DE ESTRATÉGIA**

ESTUDOS INICIAIS DO PROCESSO DE ESTRATÉGIA	CONSOLIDAÇÃO DA VISÃO PROCESSUAL NOS ESTUDOS DE ESTRATÉGIA	NOVA VISÃO PROCESSUAL DE ESTRATÉGIA
A estrutura segue a estratégia (CHANDLER, 1998)	A importância da escolha estratégica (CHILD, 1972)	Transformações dos contextos e ações das empresas (PETTIGREW, 1987)
	Os padrões em estratégia (MINTZBERG, 1978)	O processo da estratégia como uma criação artesanal da estratégia (MINTZBERG, 1998)
Consideração das variáveis ambientais (ANSOFF, 1973)	O processo de estratégia de forma incremental (QUINN, 1978)	A determinação das vantagens competitivas (PORTER, 1986)
		A estratégia como prática na visão pós-processual da estratégia (CHIA; MACKAY, 2007)

→ Evolução

Fonte: Elaborado pelos autores.

A definição de processo é vista por Van de Ven (1992) com pelo menos três formas de abordagem. A primeira é usada como a lógica que explica a relação causal entre variáveis dependentes e independentes. A segunda diz respeito à

categoria de conceitos ou variáveis que se referem às ações individuais ou organizacionais, e a terceira entende os processos como uma sequência de eventos que descrevem como as coisas mudam ao longo do tempo. Com base nas definições de Van de Ven (1992), Pettigrew (1992, 1997) traduz para a estratégia os processos como sendo uma sequência de eventos individuais e coletivos, ações e atividades que se desdobram ao longo do tempo em um determinado contexto. Pettigrew (1992, 1997) considera que essa é a melhor definição para o processo de estratégia, pois explicita e observa diretamente os processos em ação e assim é capaz de descrever e contar como algumas entidades ou seus problemas se desenvolvem e mudam todo o tempo.

A definição de estratégia para Mintzberg (1978) volta para o outro lado da questão da formação da estratégia. Estratégias *ex post facto* resultam no comportamento decisório, assim como estratégias *a priori* fornecem linhas gerais para a tomada de decisão. Dois tipos de estratégia foram identificados: pretendida e realizada. Essas duas, pelo menos na teoria, podem ser combinadas de três maneiras:

- As estratégias pretendidas que são realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas.
- As estratégias pretendidas que não são realizadas, talvez por conta de expectativas irreais ou erros de julgamento do ambiente ou ainda por mudanças durante a implementação, podem ser denominadas estratégias não realizadas.
- As estratégias realizadas que nunca foram pretendidas, talvez porque nenhuma estratégia foi pretendida no início ou porque foram substituídas ao longo do caminho, podem ser chamadas de estratégias emergentes.

Essa ideia de processo de estratégia de Mintzberg (1978) parte do pressuposto de que as organizações e o mercado não são ordenadamente arranjados, mas emergem de maneira aleatória e confusa em um mundo volátil e instável, alimentando continuamente o fazer do estrategista por meio das correções das imperfeições dos processos organizacionais e de mercado. As estratégias, nesse sentido, não são escolhidas, mas programadas (WHITTINGTON, 2002). Ao estrategista cabe ser um artesão (MINTZBERG, 1998) que consegue dar sempre continuidade e adaptabilidade ao seu fazer mesmo diante da impossibilidade de separar a formação da implementação estratégica. Essa visão coloca o estrategista com a necessidade de “sujar as mãos” na argila (estratégia), moldando e modelando pouco a pouco as formas preexistentes e vez ou outra ousando em direção às novas formas e aos novos padrões. O processo de estratégia, na metáfora do



artesão, é um processo lento, meticuloso, árduo, mas, ao mesmo tempo, criativo, inspirador e único.

O processo da estratégia, então, com as características intrínsecas e inerentes do estrategista e o pressuposto da sua racionalidade limitada, aceita que a maioria dos ambientes de desenvolvimento das estratégias pode ser gerenciada e ligada por um incrementalismo lógico (QUINN, 1978), em que os estrategistas conhecem suas limitações e se envolvem com o processo de experimentação e aprendizado. Para Mintzberg (1987), eles (os estrategistas) entendem e aceitam que não são suficientemente inteligentes para pensar em tudo antecipadamente. Mas isso não implica ser, necessariamente, tático (WHITTINGTON, 2002). Assim, a lógica incremental pode emergir dentro dos ambientes estratégicos fazendo uso de questões estratégicas específicas que se combinam incremental e oportunisticamente em padrões coesivos que se tornam as estratégias da empresa (QUINN, 1978).

Dessa forma, o processo de estratégia é muito mais do que um simples plano como foi inicialmente concebido. O fazer estratégico envolve comportamento, ação, reflexão e padrões que emergem incrementalmente de uma lógica entre passado e futuro, pensar e agir, modelar e desenvolver. Essas relações se desenvolvem na sincronia do ambiente interno e externo que interatuam e continuamente delineiam o processo de mudança na alocação e no ordenamento de recursos, bem como na busca pelas vantagens competitivas da empresa. As estratégias que fluem de forma emergente ou deliberada dentro da organização resultam de um processo de análise e amadurecimento que permite a identificação das incertezas do ambiente e possibilitam condições de operar alternativas viáveis para enfrentar o desconhecido, redesenhar o passado e dar condições de estabilidade para as mudanças da empresa.

### **3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

A estratégia como prática implica uma nova direção para o pensamento estratégico. O foco, antes direcionado para as competências essenciais da organização, agora se encontra na busca pela direção estratégica, voltado para as competências práticas e não somente para o nível gerencial. Aspectos relacionados às práticas, às rotinas, ganham espaço nas investigações, e as organizações passam a ser vistas como mundos sociais, nos quais indivíduos interagem e constroem suas estratégias de acordo com as demandas do mercado de forma dinâmica. A estratégia e a prática, assim, andam juntas (WHITTINGTON, 1996). Nessa

perspectiva, o trabalho da estratégia não é executado por qualquer um, pois requer inspiração e está diretamente relacionado ao fazer.

A estratégia, de acordo com estudiosos dessa vertente, é algo que as pessoas fazem (WHITTINGTON, 2001, 2006; JOHNSON et al., 2007). Conforme argumentam Johnson e et al. (2007), quando se utiliza uma abordagem pragmática, essa perspectiva ajuda a integrar os diferentes aspectos da pesquisa em estratégia e fornece *insights* que ajudam os gestores a trabalhar com mais eficiência. Como sugerem Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a investigação da estratégia como prática pode explicar os resultados que decorrem para a empresa em todos os níveis, desde a maioria dos microdetalhes do comportamento humano aos níveis mais institucionais. Os microfenômenos, nesse caso, precisam ser entendidos nos seus amplos contextos sociais, e a infraestrutura social, as tecnologias, as ferramentas e os discursos, por meio das microações, são institucionalizados nas macropropriedades que habilitam sua transmissão dentro desses contextos e entre eles. Assim, a estratégia como prática enfatiza o *link* entre as microperspectivas da estratégia (o fazer de grupos específicos, por exemplo) e as macro (compartilhadas por vários grupos sociais) (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

A visão da estratégia como prática emerge dentro de um movimento maior das teorias sociais contemporâneas que vem ganhando espaço mais recentemente. Mas a preocupação de Garfinkel (1967) muito antes, de que se devem considerar os fatos sociais como realizações práticas, já anunciava uma nova forma de ver a prática nos estudos organizacionais. A sua ideia de que o fato social é um produto da contínua atividade dos seres humanos, que aplicam seus conhecimentos, processos, regras de comportamento, cuja análise constitui a verdadeira tarefa do pesquisador, já evidenciava a possibilidade de entender que as atividades que os membros de uma organização desenvolvem se confundem com os procedimentos para tornar essas mesmas atividades descritíveis. Além da contribuição de Garfinkel (1967) nessa perspectiva, foi possível também entender, com base em seus estudos, que não há divisórias nítidas entre os micro e macrocontextos das práticas organizacionais.

A partir principalmente da década de 1980, com a influência de alguns autores (BOURDIEU, 1990; GIDDENS, 2000, 2009; FOUCAULT, 1987; CERTEAU, 1984) que têm discutido a prática e como ela tem sido usada para compreensão de como campos sociais, sistemas ou instituições disciplinares tratam as práticas diárias da sociedade, surge a necessidade de explicitação de como é feito e não apenas do que é feito na prática social, evidenciando também a necessidade de capturar o senso prático ou as idiosincrasias da vida cotidiana. Do mesmo modo, essas teorias têm contribuído para explicar como os agentes tomam posição no

campo em que implementam suas atividades, como negociam cotidianamente com as estruturas do seu espaço de ação ou descobrem as lacunas ontológicas para exercer poder e promover mudanças (WHITTINGTON, 2006).

Um exemplo dessas contribuições é a utilização dos conceitos advindos das teorias sociais feita por Whittington (2010) para fortalecer suas argumentações. O autor afirma que os conceitos de estrutura, agência e estruturação desenvolvidos por Giddens têm importância intrínseca para investigação da prática. Em seu clássico, *A constituição da sociedade*, Giddens (2009) argumenta que a estrutura refere-se, em análise social, às propriedades de estruturação que permitem a “delimitação” de tempo-espaço em sistemas sociais, às propriedades que possibilitam a existência de práticas sociais discernivelmente semelhantes por dimensões variáveis de tempo e de espaço, e lhes emprestam uma forma “sistêmica”. É interessante atentar para a ligação que o autor faz das práticas com as instituições, designando estas como sendo práticas que tiveram uma maior resistência espaço-temporal. Expõem-se, nesse sentido, o tempo e o espaço como propriedades da prática social. Para Giddens (2009, p. 20, grifo do autor):

[...] dizer que estrutura é uma “ordem virtual” de relações transformadoras significa que os sistemas sociais, como práticas sociais reproduzidas, não têm “estruturas”, mas antes exibem “propriedades estruturais” [...]. Às propriedades estruturais mais profundamente embutidas, implicadas na reprodução de totalidades sociais, chamo de *princípios estruturais*. Aquelas práticas que possuem a maior extensão espaço-temporal, dentro de tais totalidades, podem ser designadas como *instituições*.

Para Foucault (1987), por sua vez, essas relações estruturais se confundem com as coisas da vida cotidiana. O saber, as técnicas e os discursos estão tão entrelaçados que se fundem com as práticas disciplinares e de punição. Ações reguladoras e políticas estão tão estritamente ligadas que se confundem na sociedade. Nesse sentido, Foucault (1987) diz que a relação verdade-poder é essencial a todos os mecanismos de punição e se encontra nas práticas contemporâneas de penalidade, mas com uma forma totalmente diversa e com efeitos muito diferentes, sendo a prática um modo de vigiar e garantir a moderna instituição disciplinar.

Destacam-se, de modo mais específico, os estudos desenvolvidos pelo sociólogo Bourdieu na área da teoria social, buscando compreender a lógica que se encontra por trás da prática. O termo *habitus* se relaciona à capacidade de certa estrutura social ser incorporada pelos indivíduos por meio de disposições para pensar, sentir e agir (WACQUANT, 2007). Bourdieu (1990) desenvolveu uma

perspectiva teórica que faz jus tanto à lógica da prática da ação do dia a dia como às estruturas objetivas dentro das quais tais ações ocorrem. Nesse mesmo sentido Certeau (1984) chama a atenção para o fato de que o foco da análise da prática deve estar “além da ação realizada”, havendo a necessidade de compreendê-la mais apropriadamente em “como ela é realizada”. A prática é uma constante negociação em que a maneira de pensar está estritamente ligada à maneira de agir. Nesse sentido, a arte de combinar não está dissociada da arte de usar, e as explicações de como a prática é realizada estão diretamente associadas ao caráter idiossincrático da vida diária.

Para Bourdieu (1990), do ponto de vista do objetivismo, práticas são vistas como nada mais do que a representação de papéis, a reprodução de partituras ou a implementação de planos. Nas palavras do autor, a teoria da prática

[...] é contrária ao materialismo positivista, em que os objetos de conhecimento são construídos, e é contrária ao idealismo intelectual, no qual o princípio dessa construção é o sistema estruturado, o *habitus*, o qual é construído na prática e sempre orientado por meio de funções práticas (BOURDIEU, 1990, p. 52).

Em outras palavras, o *habitus* é algo tão intrínseco na construção do pensamento humano que nem ele próprio – ser humano – percebe sua existência. O autor explica melhor ao afirmar que “o *habitus* – história encarnada, internalizada como uma segunda natureza e tão esquecido como a história – é a presença ativa de todo o passado pelo qual ele é produzido” (BOURDIEU, 1990, p. 56).

Sendo assim, o *habitus* funciona como uma memória coletiva na mente dos indivíduos, que permite a ordem social. Jarzabkowski (2004) afirma que a persistência temporal do *habitus* molda as aspirações daqueles que o representam na prática diária. Nesse sentido, o *habitus* assume a causalidade estruturando novas informações de acordo com as que já foram acumuladas. Isso garante a sua constância e resistência à mudança.

A terceira contribuição, por sua vez, é constituída por estudos que abordam as possibilidades de mudança dessas práticas. Um deles foi realizado por Giddens (2009), no qual o autor argumenta que as capacidades cognitivas dos agentes – atores humanos – possibilitam que realizem escolhas por meio da agência. A “agência” de que trata Giddens (2009) assemelha-se ao conceito de práxis explorado aqui pela estratégia como prática (JOHNSON et al., 2007). “Agência diz respeito a eventos dos quais um indivíduo é perpetrador, no sentido de que ele poderia, em qualquer fase de uma dada sequência de conduta, ter atuado de modo diferente” (GIDDENS, 2009, p. 10-11). E o fato de ele ser capaz de atuar de outro modo, argumenta Giddens (2009, p. 17), “significa ser capaz de intervir

no mundo, ou abster-se de tal intervenção, com o efeito de influenciar um processo ou estado específico de coisas”. Destarte, a agência é capaz de modificar as práticas que são reproduzidas ao longo do tempo. Como Jarzabkowski (2004, p. 535) afirma, agência é importante nos processos de adaptação da construção de contextos sociais internos ou intraempresariais em relação aos contextos sociais externos ou ambientais.

A estratégia vista sob o olhar sociológico é, conforme Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), mais definida por um fenômeno em jogo do que por uma posição teórica específica, significando que esse fenômeno de estratégia é, evidentemente, uma prática social. Para Schatzki (2005), prática é uma atividade humana organizada. A estratégia como prática social passa a ser vista como muitas outras na nossa sociedade, como a culinária, educação, gestão, política e assim por diante (SCHATZKI, 2005) ou como um casamento (WHITTINGTON, 2007) que incentiva a ver a estratégia em todas as suas manifestações, com entradas específicas (recursos), processos (tomada de decisão, mudanças e assim por diante) e os resultados (desempenho financeiro em geral). Whittington (2007) entende que, por meio dessa lente, as minúcias da estratégia são suscetíveis de ter um significado inesperado, enquanto a estratégia como uma instituição pode ser propensa a consequências problemáticas. A organização é descentralizada, e as pessoas, as práticas e as sociedades entram igualmente em evidência. Nessa perspectiva, as práticas formam as organizações.

Nessa teoria prática, quatro elementos são destacados: práxis, prática, praticantes (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007) e a profissão (WHITTINGTON, 2007) de *strategizing*. Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a práxis descreve toda ação humana, ligando o que está acontecendo na sociedade e o que as pessoas estão fazendo, interconectando as diferentes ações provenientes de indivíduos e grupos isolados com aquelas social, política e economicamente incorporadas dentro das instituições nas quais os indivíduos agem e para as quais contribuem.

A prática é o tipo rotinizado de comportamento o qual consiste em alguns elementos interconectados com outros: forma de atividades corporais, forma de atividades mentais, por exemplo. A prática como rotina é usada com o objetivo de mover de uma ideia de rotina como programas de ação a serem desenvolvidos para rotinas como *performance*, ou seja, ir além da ideia de padrões interdependentes de ação para incluir as ações específicas, feitas por pessoas e tempos específicos (FELDMAN; PENTLAND, 2003; GHERARDI, 2009). O uso dessas práticas está intrinsecamente conectado ao fazer porque ele fornece os recursos comportamentais, cognitivos e procedimentais que, em interação com outros atores, são utilizados para realização das atividades coletivas.

Os praticantes são os atores. Eles recorrem à prática para agir. Desse modo, estão inter-relacionados com a prática e com a práxis. Eles formam a atividade da estratégia por meio de quem eles são, como eles agem e a que práticas eles recorrem para realizar a ação (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Já a profissão de *strategizing* chama a atenção para a importância da estratégia como um campo institucionalmente especializado. Como outras profissões (direito, medicina, jornalismo, por exemplo), a profissão de *strategizing* é um grupo ocupacional com identidade coletiva e um conjunto de conexões que vão além das organizações particulares, envolvendo consultoria, academia, jornais, profissionais diversos e outras categorias que, coletivamente, empregam e desenvolvem práticas particulares e tipos particulares de praticantes, com efeitos que podem ressoar em toda a sociedade (WHITTINGTON, 2007).

Metaforicamente, poder-se-ia dizer que cada termo – práxis, práticas e praticantes – representa uma peça da engrenagem que faz com que a estratégia ocorra. Esses termos funcionam como conceitos-chave para o entendimento de como é feita a estratégia (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) acrescentam que a junção dos três elementos constitui o *strategizing*, que, por sua vez, compreende as ações, interações e negociações dos múltiplos atores e as práticas situadas na realização das atividades.

As discussões do conceito de práticas são vastas. Mantere (2005) aborda as práticas da estratégia em dois sentidos. O primeiro diz respeito aos conceitos, às ferramentas e às técnicas que estão envolvidos no fazer estratégico, tais como as técnicas para análise do ambiente competitivo, as ferramentas para o planejamento, as configurações das metas, a organização e a projeção. O segundo diz respeito às rotinas sociais que os fazedores de estratégias direcionam para sua formação e implementação, tais como as reuniões correntes, processos, tradições, rituais e assim por diante. Para Jarzabkowski (2004), por sua vez, o uso das práticas envolvidas nas estruturas sociais fornece um ponto de interação entre atores, os níveis de contextos e as atividades, servindo para conceituar como a gestão das práticas é usada e adotada na construção das estratégias. Isso se opõe, para a autora, ao conceito de prática, que é atividade atual, eventos ou trabalho da estratégia, enquanto essas práticas se referem a todas as tradições, normas, regras e rotinas de que o trabalho da estratégia é construído.

Muito da literatura sobre estratégia como prática atualmente lida com as práticas, ou seja, os artefatos socioculturais nos quais as estratégias são concretamente moldadas. Essa forma de ver as práticas faz com que as novas correntes da estratégia se aproximem muito das novas perspectivas sociológicas, que continuamente ganham terreno nos estudos organizacionais. Conforme disse Latour

e Woolgar (1997), não que não existam separadamente, mas não é mais possível aceitar a diferença entre o que emerge do social e o que emerge da prática, não havendo como fazer distinção de natureza entre fatos e artefatos. Isso significa que não se deve “assumir a existência como dada, mas sim como algo que é construído por meio de práticas e relações” (ALCADIPANI; TURETA, 2009, p. 648). Como em uma rede de atores (LATOUR, 1994, 2000, 2008; CALLON, 1986; LAW, 1992), a prática da estratégia, como disse Callon (1998), é formada por elementos heterogêneos, animados e inanimados, que são ligados mutuamente, no caso dessas práticas em específico, pelo fazer estratégico.

## **4 JUSTAPOSIÇÕES DO PROCESSO DE ESTRATÉGIA E A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

A abordagem da estratégia como prática está diretamente relacionada com as teorias sociais em geral (WHITTINGTON, 2007) e com o processo da estratégia em particular (CHIA; MACKAY, 2007). Essa abordagem considera a estratégia como uma atividade em contínua realização, ou seja, algo que os membros e as empresas devem ter (JARZABKOWSKI, 2004), enfatizando o dia a dia das pessoas, suas relações nos diversos contextos organizacionais e seu inter-relacionamento nas diversas práticas e atividades individuais (WHITTINGTON, 2006). Desse modo, o foco da estratégia como prática está entrelaçado nos processos de estratégia, envolvendo desde níveis das capacidades organizacionais até visões mais amplas de estratégia (REGNÉR, 2008). Entretanto, isso não quer dizer que a estratégia como prática e os processos de estratégia são idênticos, que a prática é somente uma extensão do processo ou ainda que prática e processos são semelhantes em foco, eventos e atividades, com apenas refinadas distinções entre os dois (WHITTINGTON, 2007). Apesar de ambos enfocarem o dia a dia do estrategista e o seu fazer estratégico, processo e prática não podem ser assumidos como substitutos ou complementares, mas intrinsecamente interligados.

Segundo Paroutis e Pettigrew (2007), há uma necessidade de confronto atualmente das duas abordagens em estratégia, pois há um grande desafio de distinguir o processo da prática. Para esses autores, o que se torna evidente a partir das definições é que o principal objetivo e as áreas de atuação de ambos são similares, ou seja, tanto processo quanto prática procuram estudar os eventos e as atividades estratégicos nas organizações. No entanto, essas duas áreas também têm refinadas diferenças por causa de seus pressupostos, abordagens e focos nos estudos desses eventos e atividades. Para Hodgkinson e Wright (2006), a



perspectiva prática é uma maneira de enriquecer os processos estabelecidos. Já Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) a colocam como uma das principais perspectivas da estratégia de investigação do processo, partindo do pressuposto de que o valor nessa abordagem está cada vez mais nas microatividades dos membros da organização, no qual procuram compreender as atividades que compõem a microestratégia na prática e descobrir o que os vários atores envolvidos no processo da estratégia realmente fazem e que técnicas e ferramentas que eles usam.

Pode-se considerar, em princípio, que as bases do desenvolvimento teórico das duas perspectivas são significativamente diferentes. Enquanto o processo da estratégia está fundamentado basicamente no desenvolvimento das teorias da firma, por meio principalmente dos trabalhos de Cyert e March (1963), com interesse sobre as micro e macroatividades individuais e organizacionais, subordinando os atores aos processos desenvolvidos dentro da empresa por meio dos padrões que emergem no fazer estratégico, a estratégia como prática teve, mais recentemente, pela via das teorias sociais, uma significativa evolução motivada, além de outros, pelos estudos de Bourdieu (1990) e Giddens (2000, 2009), com os trabalhos focados principalmente nas práticas desenvolvidas, não somente dentro do contexto organizacional, mas em todas as ações e processos individuais e coletivos que são praticados pelos atores para busca das realizações pessoais e dos ambientes organizacionais nos quais os indivíduos estão inseridos. O Quadro 2 mostra essas diferenças com base nas duas perspectivas estudadas.

**QUADRO 2**

**DIFERENÇAS TEÓRICAS DA ESTRATÉGICA COMO PRÁTICA E PROCESSO DA ESTRATÉGIA**

PERSPECTIVAS	RAÍZES TEÓRICAS	TEÓRICOS REPRESENTATIVOS	INTERESSE FUNDAMENTAL	BASES DE ESTUDO	RESULTADOS
Estratégia como prática	Teoria social	Bourdieu, Giddens, Certeau e Sztompka	Práticas	Atores e processos constituem as práticas	Sucesso das práticas coletivas
Processo da estratégia	Teoria da firma	Cyert e March, Chandler e Ansoff	Micro e macroatividades	Processos são subordinados aos atores	Sucesso dos padrões correntes de ação

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Pettigrew (1987, 1992, 1997), Whittington (2006) e Regnier (2008).



A estratégia como prática parte do pressuposto de que a estratégia não é algo que a organização tem, mas alguma coisa que os membros fazem. Para Quinn (1978), as estratégias efetivas tendem a emergir de subsistemas estratégicos dos quais atacam questões estratégicas específicas e se combinam incremental e oportunisticamente em padrões coesivos para se tornarem estratégias para a empresa. Desse modo, há o reconhecimento de que os eventos internos e externos sobre os quais as pessoas da organização não têm controle podem precipitar decisões (ações) que delineiam o fazer estratégico. Isso se relaciona, com base nas ideias de Whittington (1996), com a perspectiva prática que reorienta o fazer estratégico em direção ao trabalho, a outras atividades e às competências dos gestores individuais como estrategistas, significando que estes, nesse caso, usam essas competências para fazer as estratégias da empresa.

Para Chia e Mackay (2007), enquanto, na visão processual, os processos estão subordinados pelos atores, numa perspectiva da estratégia como prática, ambos, atores e processos, estão subordinados pelas práticas. Os processos são importantes e implicados nas coisas e ações, já, na estratégia como prática, as coisas e ações estão envolvidas em práticas complexas. Enquanto a visão processual enfatiza as micro e macroatividades dos indivíduos e organizações, a visão da estratégia como prática enfatiza o campo das práticas, isso significa que, por exemplo, enquanto os processos estão mais interconectados com o tempo, com a agência, a estrutura, os contextos e as operações, a prática se vincula mais com as práticas sociais, com o conhecimento, a linguagem e as expressões de intimação e poder. Já para Whittington (2007), dos 4 Ps (práxis, prática, praticante e profissão) da estratégia como prática, somente no campo da práxis os processos estão significativamente justapostos, e, nos demais, há apenas uma limitada sobreposição dos interesses tradicionais do processo.

Das peculiaridades e diferenças acentuadas anteriormente, é possível identificar algumas características da perspectiva da estratégia como prática em relação ao processo da estratégia, que implicitamente, ou de forma mais acentuada, colocam prática e processo num mesmo campo de entendimento do fazer estratégico. Seja por meio do foco de análise em que situam essas práticas, seja pelo foco da própria estratégia, é possível levantar características que os justapõem num mesmo ambiente de análise, o que leva os estudos a considerar simultaneamente processos e práticas no interior das organizações (no caso dos processos) ou outros mecanismos de ações coletivas (no caso das práticas). O Quadro 3 procura mostrar essa relação, acentuando também, além dos atores que se fazem presentes na ação estratégica em ambas as abordagens, o contexto de ação, os mecanismos básicos dessa relação e a dimensão do fazer estratégico dessas perspectivas.

**QUADRO 3**

**JUSTAPOSIÇÕES DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E PROCESSO DA ESTRATÉGIA**

CARACTERÍSTICAS	PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA	PERSPECTIVA DO PROCESSO DA ESTRATÉGIA
Foco de análise	Práticas contextualmente constituídas	Organização, mudanças e microprocessos abstratos
Foco da estratégia	Práticas incorporadas	Sequências de rotinas e padrões de comportamento
Característica básica	Estratégia nas práticas diárias	Micro e macroatividades dos indivíduos e das organizações
Atores	Múltiplos: gerenciamento nos diversos níveis	Múltiplos: gerenciamento de forma sequencial e incremental
Contexto de ação	Social e culturalmente incorporados (social, cognitivo, linguagem/simbólico, artefatos etc.)	A realidade interna e externa da organização (ações, eventos, atividades etc.)
Mecanismos básicos de relação	Interação social dentro e entre os atores e grupos internos e externos	Combinação das rotinas e atividades e coordenação da firma
Dimensão do fazer estratégico	Difusão e sucesso das práticas e dos praticantes	Padrões discerníveis que emergem de corrente de ações

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em Chia e Mackay (2007), Whittington (2006) e Regné (2008).

A evolução dos estudos em estratégia como prática nas recentes pesquisas e publicações permite que sejam feitas essas inferências da sua relação com o processo de estratégia, partindo do pressuposto de que “as práticas sociais são construídas pelas intervenções humanas em um mar de processos, visando estabelecer identidade, ordem e estabilidade na sua vida” (CHIA; MACKAY, 2007, p. 10). Os processos alimentam as práticas, e estas vão, continuamente, modelando e reestruturando os processos no fazer estratégico, realizados por meio das escolhas estratégicas feitas pelos indivíduos que são influenciados pelas práticas socialmente construídas e culturalmente aceitas. A estratégia como prática, seja de maneira recursiva ou adaptativa (JARZABKOWSKI, 2004), interligada com o processo da estratégia, pode contribuir significativamente para

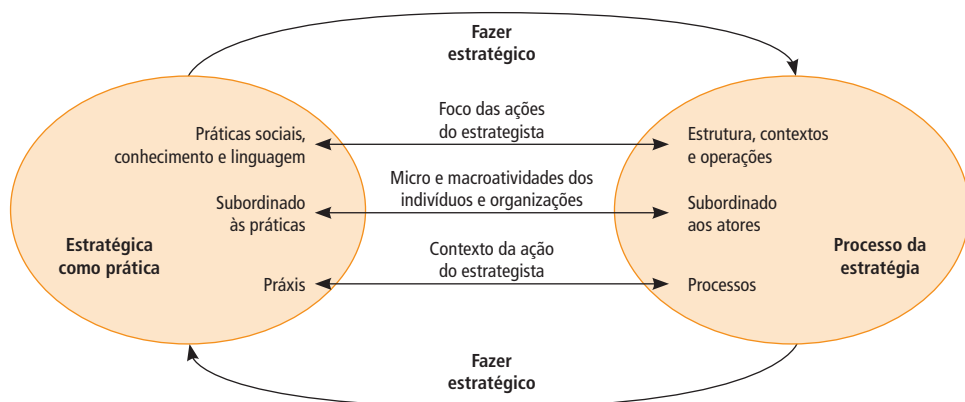
o sucesso da empresa nos ambientes turbulentos e incertos com que o estrategista diariamente lida.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os avanços que os estudos sobre processo de estratégia e estratégia como prática alcançaram nos últimos anos e pela relação intrínseca que se revela no fazer estratégico das organizações, caracterizados principalmente pela forma de abordagem, pelo contexto de ação e pelas perspectivas de atuação no campo de ação dos estrategistas, o diagnóstico dessa relação aqui colocado leva a inferir que, para o sucesso das empresas e dos demais ambientes do fazer estratégico, deve-se levar em consideração que ambos podem ser interligados principalmente no foco das ações do estrategista, nas micro e macroatividades dos indivíduos e das organizações, e na dimensão do fazer estratégico, interligando atores e práticas, estrutura, contexto e operações com práticas sociais, conhecimento e linguagem, e superando a dicotomia de processo e prática, permitindo ao estrategista ir além da práxis do estrategista (microações) para processos mais amplos das complexidades ambientais (macrocontextos) com que as organizações rotineiramente lidam. A Figura 1 ilustra essa proposição.

FIGURA 1

### ASSOCIAÇÃO DO FAZER ESTRATÉGICO BASEADO NA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E PROCESSO DA ESTRATÉGIA



Fonte: Elaborada pelos autores com base em Whittington (2007) e Chia e Mackay (2007).

A estratégia como prática, de um lado, contribui com o fazer estratégico por meio das ações sociais e culturalmente incorporadas (social, cognitivo, linguagem/simbólico e outros) e das difusões e do sucesso de práticas, práxis e praticantes. O processo da estratégia, de outro lado, focado nas sequências de rotinas e modelos de comportamento, tem suas ações contextualizadas na realidade interna e externa da organização (ações, eventos, atividades e assim por diante) e nos padrões que emergem das ações dos atores que fazem a estratégia. Ambos estão interligados principalmente por microações e macrocontextos que permitem criar um ciclo contínuo do fazer estratégico que se torna determinante, seja na realidade organizacional (foco no processo), seja na realidade social (foco na prática), de forma dependente e interligada.

Para continuar essa discussão no Brasil, são sugeridos empiricamente estudos etnometodológicos que possam revelar as minúcias da relação proposta, já que a etnometodologia subentende tratar das atividades práticas, das circunstâncias práticas e da razão sociológica prática como tópicos de estudo empíricos, dando atenção à maioria dos lugares-comuns da vida diária de acordo com eventos extraordinários, procurando aprendê-los como fenômenos a partir deles próprios (GARFINKEL, 1967). Mas, já que antes de mais robustez metodológica, há também uma necessidade de maior unidade de análise teórica (CHIA; MAKAY, 2007), sugere-se aplicação mais aprofundada de trabalhos como os de Giddens (2000, 2009) para aproximar mais as características inerentes do processo de estratégia, como é caso das rotinas, dos recursos e das normas institucionalizados na organização, com conceitos como consciência prática que muito subsidia as teorias da estratégia como prática.

O processo da estratégia e a estratégia como prática, apesar de parecerem inicialmente duas escolas de pensamentos distintas e excludentes, são, no fazer estratégico dentro das organizações, as aproximações e relações que atualmente os teóricos da área vêm tentando fazer. Este artigo pretendeu mostrar um pouco dessa discussão e relação, propondo, assim, novos estudos principalmente para situar a estratégia como prática dentro do processo de estratégia para melhor *performance* dos estrategistas e dos contextos sociais em que as organizações estão inseridas.

## JUSTAPOSITIONS OF STRATEGY AS PRACTICE AND STRATEGY PROCESS: BEFORE THE POST-PROCESSUAL VIEW OF STRATEGY

### ABSTRACT

This paper discusses the juxtapositions between the strategy as practice and strategy process, aiming to link the two types of approaches to strategic. This research is justified by the fact that the strategy as practice has gained strength and there are many studies that have stood out within the research strategy. The strategy in this perspective is seen as a social practice and seeks to understand how strategy practitioners act and interact. His proposal is now being compared with the process view and many researches have been engaging at the same time, the strategy process and strategy as practice, either within or outside the organizational context. The strategy process, in turn, is much more than a simple plan as originally conceived, involving behavior, action, reflection and patterns that emerge incrementally between past and future, thinking and acting, modeling and development. These relationships are developed in the timing of the internal and external environment that continuously interact and delineate the process of change in resource allocation and planning as well as search by company's competitive advantages. Given the proximity of these theoretical relationships, this study proposes to determine what the juxtapositions of the strategy process and strategy as practice in making strategic organizations. Methodologically, the paper sought to build a line to the theoretical concepts of strategy process and strategy as practice, then associate the concepts covered by the identification of inter-theoretical relationships between them, and make a proposition for integrating these concepts in making strategic. It could be observed that the feeding practices and processes these will continually shaping and restructuring processes in making strategic, carried over the strategic choices made by individuals who are influenced by the practices are socially constructed and culturally accepted. The strategy is evident when do actors and practices, structure, context and operations complement social practices, knowledge and language, allowing strategists to go beyond the practice to broader processes of environmental complexities that organizations routinely deal.

### KEYWORDS

Strategy; Process; Praxis; Strategy as practice; Organization.

## YUXTAPOSICIONES DE LA ESTRATEGIA COMO PRÁCTICA Y PROCESO DE LA ESTRATEGIA: ANTES DE LA VISIÓN POST-PROCESAL DE LA ESTRATEGIA

### RESUMEN

Este documento analiza las yuxtaposiciones entre la estrategia como práctica y proceso de estrategia, con el objetivo de vincular los dos tipos de enfoques para la estratégica. Esta investigación se justifica por el hecho de que la estrategia en la práctica ha cobrado fuerza y son muchos los estudios que se han destacado dentro de la estrategia de investigación. La estrategia en esta perspectiva es vista como una práctica social y trata de comprender cómo los profesionales de la estrategia de actuar e interactuar. Su propuesta está siendo comparada con la visión de proceso y muchos investigadores han estado llevando a cabo al mismo tiempo, el proceso de la estrategia y la estrategia como práctica, ya sea dentro o fuera del contexto de la organización. El proceso de la estrategia, a su vez, es mucho más que un simple plan como fue concebido originalmente, relacionados con la conducta, acción, reflexión y patrones que surgen de forma incremental entre el pasado y el futuro, pensar y actuar, modelado y desarrollo. Estas relaciones se desarrollan en el momento en que el entorno interno y externo que interactúan continuamente y delinear el proceso de cambio en la asignación de recursos y planificación, así como la búsqueda de ventajas competitivas de la empresa. Dada la proximidad de estas relaciones teóricas, este estudio propone que se determine cuál es la yuxtaposición del proceso de la estrategia y la estrategia como práctica en la toma de las organizaciones estratégicas. Metodológicamente, el trabajo trató de construir una línea de los conceptos teóricos del proceso de la estrategia y la estrategia como práctica, a continuación, asociar los conceptos abarcados por la identificación de las inter-relaciones teóricas entre ellos, y hacer una propuesta para la integración de estos conceptos de toma de decisiones estratégicas. Se pudo observar que las prácticas de alimentación y los procesa continuamente la formación y la reestructuración de los procesos de toma de decisiones estratégicas, realizado en las decisiones estratégicas tomadas por las personas que están influenciados por las prácticas se construyen socialmente y culturalmente aceptados. La estrategia es evidente cuando se hacen los actores y las prácticas, la estructura, el contexto y las operaciones de complementar las prácticas sociales, el conocimiento y el lenguaje, lo que los estrategas de ir más allá de la práctica de procesos más amplios de la complejidad del medio ambiente que las organizaciones de forma rutinaria operación.

## PALABRAS CLAVE

Estrategia; Proceso; Praxis; Estrategia en la práctica; Organización.

## REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; TURETA, C. Teoria ator-rede e análise organizacional: contribuições e possibilidades de pesquisa no Brasil. *Organização e Sociedade*, Salvador, v. 16, p. 647-664, out./dez. 2009.
- ANDREWS, K. R. Director's responsibility for corporate strategy. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Ed.). *Strategy: seeking and securing competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Press, 1991.
- ANSOFF, H. I. Toward a strategic theory of the firm. In: \_\_\_\_\_. (Ed.). *Business strategy*. Great Britain: Penguin Books, 1973.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BOURDIEU, P. *The logic of practice*. California: Stanford University Press, 1990.
- CALLON, M. Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. In: LAW, J. *Power, action and belief: a new sociology of knowledge?* London: Routledge, 1986. p. 196-223.
- CERTEAU, M. de. *The practice of everyday life*. Berkeley: University of California Press, 1984.
- CHANDLER, A. D. Introdução à estratégia e estrutura. In: \_\_\_\_\_. *Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- 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, p. 217-242, 2007.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, v. 6, p. 2-22, 1972.
- CYERT, R.; MARCH, J. *A behavioral theory of the firm*. New Jersey: Prentice Hall, 1963.
- CZARNIAWSKA, B. *A theory of organizing*. Chettenham, UK: Edward Elgar, 2008.
- FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, v. 48, n. 1, p. 94-118, Mar. 2003.
- FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis: Vozes, 1987.
- GARFINKEL, H. *Studies in ethnomethodology*. New Jersey: Prentice Hall, 1967.
- GEIGER, D. Revisiting the concept of practice: toward an argumentative understanding of practicing. *Management Learning*, v. 40, n. 2, p. 129-144, 2009.
- GHERARDI, S. Introduction: the critical power of the "practice lens". *Management Learning*, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009.
- GIDDENS, A. *Dualidade da estrutura: agência e estrutura*. Oeiras: Celta, 2000.
- \_\_\_\_\_. *A constituição da sociedade*. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- HODGKINSON, G. P.; WRIGHT, G. Neither completing the practice turn, nor enriching the process tradition: secondary misinterpretations of a case analysis reconsidered. *Organization Studies*, v. 27, p. 1895-1901, 2006.

- HOON, C. Committees as strategic practice: the role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations*, v. 60, n. 6, p. 921-952, 2007.
- HUTZSCHENREUTER, T.; KLEINDIENST, I. Strategy-process research: what have we learned and what is still to be explored. *Journal of Management*, v. 32, n. 5, p. 673-720, Oct. 2006.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.
- JOHNSON, G. et al. *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- LATOURET, B. On technical mediation – philosophy, sociology, genealogy. *Common Knowledge*, v. 3, n. 2, p. 29-64, Fall 1994.
- \_\_\_\_\_. La tecnología es la sociedad hecha para que dure. In: DORMÈNECH, M.; TIRADO, F. J. *Sociología simétrica: ensayos sobre ciencia, tecnología y sociedad*. Barcelona: Gedisa Editorial, 1998. p. 109-142.
- \_\_\_\_\_. *Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora*. São Paulo: Editora Unesp, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Reensamblar lo social: una introducción a la teoría del actor-red*. Buenos Aires: Manantial, 2008.
- LATOURET, B.; WOOLGAR, S. *A vida de laboratório: a produção dos fatos científicos*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1997.
- LAW, J. Notes on the theory of the actor-network: ordering, strategy and heterogeneity. *Systems Practices*, v. 5, n. 4, p. 379-393, 1992.
- MANTERE, S. Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, v. 3, n. 2, p. 157-184, 2005.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-948, May 1978.
- \_\_\_\_\_. Crafting strategy. *Harvard Business Review*, p. 66-75, July/Aug. 1987.
- \_\_\_\_\_. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, v. 72, p. 107-114, Jan./Feb. 1994.
- \_\_\_\_\_. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MONTGOMERY, C.; PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ORLIKOWSKI, W. J. Sociomaterial practices: exploring technology at work. *Organization Studies*, v. 28, p. 1435-1448, 2007.
- PAROUTIS, S.; PETTIGREW, A. Strategizing in the multi-business firm: strategy teams at multiple levels and over time. *Human Relations*, v. 60, p. 99-135, 2007.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191, 1993.
- PETTIGREW, A. Context and action in transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.



- PETTIGREW, A. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 5-16, Winter 1992.
- \_\_\_\_\_. What is a processual analysis? *Scand. Journal Management*, v. 13, n. 4, p. 337-348, 1997.
- PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic management: the strengths and limitations of a field. In: \_\_\_\_\_. (Ed.). *Handbook of strategy and management*. London: Sage, 2002.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. Toward a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 95-117, Winter 1991.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, p. 79-91, May/June, 1990.
- QUINN, J. B. Strategic change: "logical incrementalism". *Sloan Management Review*, v. 20, p. 7-21, Fall 1978.
- REGNÉR, P. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, v. 61, p. 565-588, 2008.
- SCHATZKI, T. R. Peripheral vision: the sites of organizations. *Organization Studies*, v. 26, p. 465-484, 2005.
- TSOUKAS, H. Practice, strategy making and intentionality: a Heideggerian onto-epistemology for strategy-as-practice. In: GOLSORKHI, D. et al. (Ed.). *The Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.
- VAN DE VEN, A. H. Suggestions for estudying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 169-188, Summer 1992.
- WACQUANT, L. Notas para esclarecer a noção de *habitus*. *RBSE*, v. 16, n. 6, p. 5-11, abr. 2007. Disponível em: <<http://www.cchla.ufpb.br/rbse/WacquantArt.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2010.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.
- \_\_\_\_\_. Learning to strategise: problems of practice. *SKOPE*. Research Paper, Oxford, n. 20, University of Oxford, 2001.
- \_\_\_\_\_. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- \_\_\_\_\_. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.
- \_\_\_\_\_. 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. 1575-1586, 2007.
- \_\_\_\_\_. Giddens, structuration theory and strategy as practice. In: GOLSORKHI, D. et al. *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 109-126.