



DOI: [DX.DOI.ORG/10.18616/GOETHE08](https://dx.doi.org/10.18616/GOETHE08)

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL: UM ESTUDO DA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA ASSOCIAÇÃO PROGOETHE

Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias (Unesc) | *email: bianca@unesc.net*

Ricardo Pieri (Unesc) | *email: rpi@gmail.com*

Adriana Carvalho Pinto Vieira (PPGDS/Unesc) | *email: dricpvieira@gmail.com*

Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato (Unesc) | *email: kal@unesc.net*

INTRODUÇÃO

[VOLTAR AO SUMÁRIO](#)

Diante da insatisfação acerca da abordagem tradicional da estratégia – chamada de tradicional ou clássica, na qual o *fazer estratégia* é realizado pela alta administração e os especialistas no assunto com o propósito de planejar o futuro, pois se consideram capazes de perceber oportunidades e ameaças –, emergiu a abordagem da Estratégia como Prática Social (EPS), que focaliza as micros atividades das(os) participantes no cotidiano. “[...] aceitar a estratégia como uma prática social envolve a recusa em privilegiar a performance da firma, em benefício da performance do campo como um todo ou das(os) praticantes da estratégia individualmente” (WHITTINGTON, 2004, p. 48).

Esta perspectiva teórica defende que a estratégia seja formulada de forma democrática e participativa entre e pelos diversos atores envolvidos no planejamento, e que esse processo se dê de forma a valorizar a contribuição de todos os estrategistas. Além disso, ancorada no argumento de Vaara e Whittington (2012), para os quais as investigações na perspectiva da EPS trazem, dentre outros benefícios, o de poder estudar outras instituições, para além do retorno econômico, como as organizações

sem fins lucrativos. Para este trabalho, foi escolhido como objeto de estudo o processo de revisão do planejamento estratégico, realizado em 2016, da Associação de Produtores de Uva e Vinho Goethe (ProGoethe), por meio da qual são reunidos os produtores de uva e vinho Goethe.

A Associação, em razão da necessidade de reorganizar suas ações diante do novo cenário econômico-social da região, iniciou em março daquele ano a revisão do seu planejamento estratégico, o qual acontece de forma participativa, por meio de reuniões quinzenais com seus associados. Diante desse contexto, tem-se como pergunta de pesquisa: o processo de formulação das estratégias acontece de forma participativa e integrada, em que todos os participantes tiveram oportunidade de expressar suas contribuições?

Dessa maneira, o trabalho tem como objetivos: compreender como se deu a formulação da estratégia, à luz da EPS, da associação ProGoethe, no ano de 2016, e identificar as vozes e os fatores utilizados pelas(os) praticantes que impactaram na formação da estratégia na Instituição.

Acerca do método escolhido, Albino *et al.* (2010) argumentaram que estudos na perspectiva da EPS devem recorrer a metodologias qualitativas, sobretudo os estudos de caso. Portanto, para realizar trabalhos empíricos na abordagem da EPS, é necessária a aproximação do pesquisador com os pesquisados, bem como estudar as atividades do dia a dia.

O método utilizado neste trabalho foi o estudo de caso qualitativo, uma vez que os pesquisadores estiveram próximos aos pesquisados durante a coleta de dados. A pesquisa qualitativa focaliza o entendimento da natureza dos fenômenos e seus significados, por meio do contato direto entre o pesquisador e pesquisados, também em amostras de tamanho reduzido (GODOI; BALSINI, 2006).

A pesquisa foi realizada na Associação dos Produtores da Uva e do Vinho Goethe da Região de Urussanga (ProGoethe). Conforme dados da entidade, ela resultou da união entre a tradição vitivinícola da região de Urussanga e a uva Goethe, a qual permitiu a produção de vinhos típicos com identidade própria. Dessa maneira, a partir de 2005, com a fundação da ProGoethe, os produtores dos municípios de Urussanga, Pedras Grandes, Morro da Fumaça, Cocal do Sul, Treze de Maio, Nova Veneza,

Içara e Orleans, localizados no sul de Santa Catarina, têm como objetivo levar os vinhos Goethe da região à excelência. Participaram da revisão 2016 do planejamento estratégico cerca de 15 membros da associação, entre os empresários das vinícolas (5), produtores de uva, funcionários da Epagri e da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc).

A coleta de dados se deu por meio da observação participante com registro em diário de campo realizada nas reuniões de planejamento estratégico nas seguintes datas: 09/03, 13/04, 04/05, 25/05 e 15/06, por um dos pesquisadores. Serva e Jaime Júnior (1995) esclareceram que se deve à Antropologia a inserção do pesquisador no contexto natural do pesquisado. Pires (2008) expôs que esta técnica de coleta de dados era utilizada para observar a vida social no seu próprio contexto. O objetivo dessa coleta foi levantar dados acerca de como ocorreu a formulação da estratégia e a participação de seus atores nas reuniões de revisão do planejamento da associação.

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Whittington (1996), seminal da abordagem da EPS, esclareceu que, nessa perspectiva, estudamos a forma como os praticantes desenvolvem as estratégias, como eles agem e interagem com a estratégia. O autor explicou que há implicações quando se aborda a estratégia na perspectiva da EPS, tanto para os profissionais quanto para os professores e para os pesquisadores. São elas: implicações práticas – ênfase na competência prática; implicações no ensino – no sentido de que o professor não pode ser somente um estudioso que aconselha e treina, mas alguém que experimente o processo da EPS; implicações na pesquisa – novas abordagens teóricas necessitam de novos tipos de investigação.

Whittington (2006) explicitou a integração entre a tríade da proposta, a saber: *práxis* – atividades socialmente realizadas; práticas – estão relacionadas ao fazer, trata-se, portanto, do comportamento, recursos físicos, discursivos, processos, normas institucionalizadas por meio dos quais os estrategistas interagem e realizam as atividades coletivamente; e praticantes – diversos atores envolvidos com as práticas e a *práxis*. Nela,

os praticantes são vistos como atores reflexivos que podem modificar os elementos de sua *práxis* e, conseqüentemente, alterar as práticas existentes.

Nesta pesquisa, buscou-se compreender como se deu a formulação da estratégia. Observou-se que os integrantes da revisão do planejamento estratégico da associação trabalharam integrados em prol de ganhos para a instituição. A definição de estratégia, sob a perspectiva da Estratégia como Prática Social (EPS), apresentada por autores em Jarzabkowski (2005), é que a estratégia como uma atividade social é construída por meio de ações, interações e negociações de diversos atores.

Verificou-se, por meio da observação, que, embora haja participação dos praticantes que se envolveram na formulação, há dois associados que relutam em acreditar no planejamento e, dessa maneira, acabam por não estarem presentes em todos os encontros e contribuindo com certas restrições no processo. Os dados de suas falas sugerem que esse fato se dá em relação à questão do conhecimento acerca do processo estratégico que, apesar de serem produtores tradicionais de vinho, falta-lhes a percepção de que o planejamento trará ganhos coletivos à associação e, conseqüentemente, individual aos produtores. Knights e Morgan (1991) esclareceram que o discurso traz o histórico, incorpora modos individuais de ver as organizações. De forma antagônica, os resultados indicam que o conhecimento técnico traz maior motivação a quem detém tal saber, uma vez que um dos estrategistas tem experiência nisso, portanto, acredita e instiga os demais a participarem uma vez que a atividade trará aspectos positivos na percepção dele.

Acerca das vozes, portanto, há aquela que parece não acreditar no processo do planejamento, em razão do seu conhecimento acerca da metodologia deste. Outra voz que também transparece negativa, e, conforme a observação, trouxe sempre dificuldades para o sucesso da associação. Os dados da observação sugerem que se refere a uma pessoa contraproducente, uma vez que tudo aparenta ser difícil de realizar. Em contrapartida, há associados que estão apostando na revisão e emerge daí uma voz instigante, motivadora, visionária acerca do futuro do vinho Goethe na região. Esta seria a voz de liderança chamada por Kwon, Clarke e Wodak (2014).

Esses resultados, embora parciais, estão em conformidade com os achados de Kich e Pereira (2011), para os quais fatores organizacionais, tais como liderança e cultura, influenciam no processo de formulação do Planejamento Estratégico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A referida pesquisa está em andamento. No entanto, já é possível apontar alguns resultados parciais que emergiram durante as reuniões do planejamento estratégico realizadas até então. Dentre eles, pode ser apontada a formulação da estratégia, bem como revisão da Missão, Visão de Futuro, Valores, análise dos ambientes Externo e Interno foram realizadas de maneira participativa, conforme sugere a abordagem da EPS, o que levou à formulação do mapa estratégico da ProGoethe.

Com relação aos fatores que impactaram na formulação da estratégia se percebeu a questão do desconhecimento técnico acerca das ferramentas de gestão; no caso, o planejamento estratégico e as experiências vivenciadas por membros da ProGoethe em ações não exitosas do passado, que criam paradigmas para a não utilização de tais. Porém, os tempos são outros e o cenário socioambiental mudou.

Um dos praticantes, provavelmente devido a sua experiência profissional anterior, acredita no sucesso do planejamento e motiva constantemente os demais estrategistas. Também a cultura local, de que há praticantes que se colocam como pequenos produtores, “coitadinhos”, que não entendem para, dessa maneira, minimizarem sua participação. Além disso, três dos produtores muito pouco participam, levando a inferir que não acreditam na atividade; mas, por precaução, também não se isentam totalmente, porque, caso dê resultados, estariam aptos a ter uma maior participação em todo o processo.

Quanto às vozes que aforaram, percebe-se haver, dentre elas, uma voz negativa que duvida do alcance e da efetividade acerca do planejamento. Outro locutor indica não acreditar que o cenário possa ser positivo quanto ao avanço e fixação da marca ProGoethe na região. Por outro lado, há uma voz motivadora no processo, que se acredita ser em

função do conhecimento técnico da área da gestão. Logo, como esta pessoa acredita na metodologia, sente-se motivada a participar.

Dessa forma, destacam-se três vozes que impactaram na formulação da estratégia, a do que dúvida do alcance do planejamento estratégico, a que aparentemente não acredita no sucesso da associação e a de outro, que é um motivador do processo. Quanto aos fatores pode-se citar a experiências do grupo em ações não exitosas, que criam uma barreira para a evolução do trabalho e a falta de conhecimento técnico sobre planejamento, que influenciam negativamente o processo.

Cabe ressaltar que esses resultados são ainda incipientes, uma vez que a pesquisa está em andamento. No momento corte desta etapa da pesquisa, os participantes estavam trabalhando no detalhamento dos projetos estratégicos. Finalizando esta etapa, os pesquisadores vão realizar entrevistas com os participantes, a fim de complementar os resultados da referida investigação.

REFERÊNCIAS

- ALBINO, J. *et al.* Estratégia como prática: uma proposta de síntese. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 9, n. 1-2, p. 2-14, 2010.
- GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELLO, R.; SILVA, A. B. da. **A pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 89-114.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage, 2005, 216 p.
- KICH, J. I. di F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.Br**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1045-1065, dez. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9n4/07.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2014.
- KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. **Organisation Studies**, Berlim, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.

KWON, W.; CLARKE, I.; WODAK, R. Micro-level discursive strategies for constructing shared views around strategic issues in team meetings. **Journal of Management Studies, Oxford**, v. 51, n. 2, p. 203-224, mar. 2014. Disponível em: <http://www.readcube.com/articles/10.1111%2Fjoms.12036?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase_site_license=LICENSE_DENIED_NO_CUSTOMER>. Acesso em: 21 ago. 2015.

PIRES, A. P. Sobre algumas questões epistemológicas de uma metodologia geral para as ciências sociais. *In*: POUPART *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Trad. Ana Cristina Nasser, Petrópolis: Vozes, 2008. p. 43-94.

SERVA, M.; JAIME JUNIOR, P. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 64-79, jun. 1995.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy as practice: taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, Mississippi, v. 6, n. 1, p. 285-336, mar. 2012.

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

WHITTINGTON, R. Learning to strategise: problems of practice. **Skope Research Paper**, Oxford, n. 20, p. 1-25, 2001.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. Trad. Maria Lúcia Rosa e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Thomson, 2002. 179 p.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, Berlim, v. 27, n. 5, 2006.