

O OLHAR DA ESTRATÉGIA PARA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO: a formação da estratégia como uma relação entre RBV e práticas adotadas

FRANCISCO OLIVEIRA MACHADO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
francisco.machado@hotmail.com

BRIGITTE RENATA BEZERRA DE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
renataboliveira@gmail.com

O OLHAR DA ESTRATÉGIA PARA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO: a formação da estratégia como uma relação entre RBV e práticas adotadas

STRATEGIES INSIDE ORGANIZATION: the strategic formation like a relationship between RBV and adopted practices

Resumo: A organização detém recursos que servem de base para a sua competitividade. Mintzberg (1978) defende que as estratégias passam a ser formuladas no curso de ação, obedecendo padrões anteriores da organização. Para Barney (1991), os recursos da firma incluem capacidades, habilidades, processos organizacionais, atributos da firma e conhecimento controlados por ela. Ser capaz envolve um padrão complexo de coordenação dentre pessoas e pessoas e recursos, na qual o aprimoramento ocorre por meio do aprendizado e da repetição. As rotinas servem como troca de conhecimentos tácitos entre seus membros. A interação desenvolve rotinas praticadas por indivíduos em torno de conhecimento que é posto em prática. Contudo, como estamos tratando da formação de estratégia, a corrente da estratégia como prática serve de base para esse entendimento, considerando três conceitos: as práticas, a práxis e os praticantes. Esses três conceitos, quando em interação determina o fazer estratégico. Nas discussões deste ensaio, três eixos distintos e relacionados foram apresentados, os quais podem ser compreendidos como agenda: (1) O relacionamento entre RBV e Estratégia como prática; (2) Conhecimento e reflexão como a base do fazer estratégico; (3) Reflexão do quão o conhecimento é percebido como um processo reflexivo dos indivíduos, circunscrito a um contexto social.

Palavras-chave: RBV; Estratégia como prática; Conhecimento e Reflexão.

Abstract: Every organization has resources that sustain its competitiveness. In contrast, Mintzberg (1978) argues that strategies emerge through action and may follow established patterns in the organization. According to Barney (1991), internal resources include capabilities and skills, organizational processes, firm's attributes and knowledge controlled by the company. Capability refers to the result of a complex pattern of coordination between people, and between people and resources, in which improvement occurs through learning and repetition. Routines are useful to exchange and share knowledge and experiences between members. Interaction allows to establish routines practiced by individuals who put knowledge into practice. However, as this study deals with strategic formation, our analysis will be based on the strategy-as-practice approach. We consider three core themes: practices, practitioners and praxis. Such concepts interact with each other to form new strategies (strategic doing). New possibilities influence organizational routines. In this work, three distinct themes, which are still on the agenda, will be presented and discussed: (1) the links between RBV and strategy as practice; (2) the notion of strategic doing based on knowledge and reflection; (3) reflections on how knowledge is considered a reflexive process involving individuals, tied to a particular social context.

Keywords: RBV; Strategy as practices; knowledge and reflection.

1 Introdução

A formação de estratégia requer um processo à sua confecção, que normalmente, é associado à elaboração de planos, oriundos do planejamento estratégico (ANSOFF, 1973). Nesse sentido, Chandler (1998) defende a necessidade de uma administração especializada e de tempo integral nas grandes empresas, na qual os executivos ficariam encarregados do planejamento e avaliação para lidar com problemas e crises imprevisíveis. Caberia a esse indivíduo ter o plano como base e fazer modificações necessárias para que a organização siga o rumo antes pretendido.

Segundo Mintzberg (1998), as estratégias passam a ser formuladas no curso de ação, obedecendo, talvez, a padrões anteriormente estabelecidos pela organização. Padrões que se adequam à interconexão de três forças básicas: ambiente, liderança e burocracia (MINTZBERG, 1978). A adequação das três forças reside no fato de entender qual é o delineamento determinado pela gestão, em cada uma delas e os fatos que emergem das outras e suas relações, pois, nem todas as estratégias pretendidas são realizadas. Há estratégias que emergem no processo de tomada de decisão. O importante, à gestão organizacional, é ter a junção da deliberada, que facilita o controle e a direção da organização, com a emergente, que facilita o aprendizado coletivo, unindo a mente com as mãos de quem faz estratégias (MINTZBERG, 1998). Os líderes, que dispõem apenas de um controle parcial sobre os atores e demais aspectos internos e externos em uma organização, podem delinear a chamada estratégia Guarda-Chuva. Esta estratégia é concebida como deliberada em sua perspectiva geral, apesar de emergentes em suas posições específicas (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Dessa forma, Pettigrew et al. (2002) alegam que como estágio central na discussão do processo de estratégia encontram-se: poder, política, aprendizagem, evolução e desenvolvimento. Assim, pode-se dizer que a estratégia, com base em Mintzberg (1973; 1978), enquanto processo, é obtida de três modos: (1) empreendedor, alicerçada na visão deliberada e emergente de seu(s) líder(es) empreendedores; (2) adaptativo, na qual a estratégia é alicerçada na divisão do poder entre grupos e na adequação dos interesses destes na solução de problemas; e (3) planejamento, na qual os planos integram decisões e estratégias deliberadas pelos analistas.

A organização possui e detém recursos que servem de base para a sua competitividade, porém, como esses recursos são gerenciados é fator determinante para a formação de estratégia. Contudo, a cada negócio empresarial, os recursos passam a ser utilizados de forma diferente, com práticas e rotinas distintas, conforme mencionam Ray et al. (2004). Todavia, as práticas e rotinas de cada setor da organização sofrem modificações, para adequação ao contexto, que se modifica ao longo do tempo. O agente de mudança é o indivíduo. Portanto, as motivações para a realização do presente ensaio teórico residem no entendimento de teorias que se debruçam sobre a compreensão de rotinas e recursos ao desenvolvimento de estratégia. Nesse sentido, duas áreas de estudo que, em um primeiro momento, apresentam ter entendimentos e compreensões distintas acerca do que vem a ser estratégia são enfocadas.

Assim sendo, pode-se dizer que o objetivo maior que se pretende atingir é o confronto dos ensinamentos evidenciados na literatura de duas temáticas de estudo da estratégia: Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) e Estratégia como Prática (SasP). Por que, então, esse trabalho se faz relevante? Listam-se os seguintes aspectos: (1) Entender melhor o desenvolvimento de estratégias por meio das práticas realizadas, práticas que se utilizam de recursos da organização, é um fator de melhor entendimento de como a organização é e, conseqüentemente, de sua competitividade; e (2) Integrar essas duas temáticas de estudos, na tentativa de ter-se as práticas como o principal recurso da organização. Nessa integração, reside o referencial teórico. Após há as discussões, que apresentam as convergências e divergências entre as correntes teóricas citadas, para se ter as considerações finais.

2 Referencial Teórico

2.1 Alguns Conceitos e Considerações sobre Estratégia

Segundo De Wit e Meyer (2004), o termo “estratégia” não possui uma definição precisa. Apresentam a visão do entendimento da estratégia como sendo o fruto da junção de três dimensões: (1) Processo, relacionado com o como, quem e quando da estratégia, ou seja o seu fluxo; (2) Conteúdo, relacionado ao o quê desenvolver, o seu resultado à organização e às suas unidades; (3) Contexto, relacionado ao onde da estratégia, ou seja as condições de seu desenvolvimento, onde está o processo e o conteúdo. Nesse sentido, De Wit e Meyer (2004) alegam que o pensamento estratégico, no que tange à mente do estrategista, o que essa pessoa faz e como faz a estratégia é o cerne da questão e deve ser o ponto de partida ao desenvolvimento dos estudos da estratégia. Preocupação semelhante apontada por Barney (2010) em termos da implementação da estratégia, que é um processo mental e o aprendizado ocorre durante o processo de implementação. Nela há o impacto no conteúdo da estratégia.

A propósito, diversos são os autores na literatura que discutem este conceito, destacando-se os clássicos: Chandler (1998), Mintzberg (1973), Ansoff (1973), Porter (1986; 1999) e Barney (2002). Contudo, a estratégia pode ser definida como a melhor utilização de recursos e capacidades internos da organização, adequando-os aos riscos e tirando melhores oportunidades fornecidas pelo ambiente (GRANT, 1991). Nesse sentido, Barney (2002) apresenta, à discussão de uma competição de êxito, com ganho de vantagem competitiva, a questão da performance como sendo central nos estudos e nas práticas da estratégia. No entanto, o conceito de performance, nos estudos de estratégia, tem diversas concepções. A definição que melhor se adequa, segundo Barney (2002), é o fato de que a performance organizacional é inerente à utilização que a mesma faz de seus recursos, para a obtenção de vantagens econômicas. Ou seja, pode-se inferir que a vantagem competitiva ocorre por meio de consolidação de rotinas e da alteração destas ao longo do tempo, por demandas ambientais.

Destarte, ao se ter por base esses conceitos apontados, pode-se dizer que a organização, para ter sucesso, dentre outras coisas, deve ter um leque, real e potencial, de recursos, tangíveis e intangíveis, especialmente, segundo Ray et al. (2004), a gerenciar. A forma como a firma gerencia e processa esses recursos culmina com a vantagem competitiva perante a sua concorrência. Sobretudo, destaca-se a importância dos recursos intangíveis, nos quais o conhecimento humano se sobressai e é responsável pela criação de novos e do gerenciamento dos recursos existentes (RIVARD; ROY, 2009). Portanto, o leque de conhecimentos e as habilidades dos indivíduos, bem como, suas percepções, conflitos, interesses, são fatores determinantes para a obtenção da competitividade da firma. Considerando o indivíduo como um recurso, podemos iniciar a revisão do que propaga a RBV, pois como Barney (2002) atenta, a estratégia como teoria, é presente na teoria da firma. Assim, destaca-se o fato de que a estratégia lida com informações imperfeitas e conhecimento incompleto sobre as decisões que devem ser implementadas.

2.2 Teoria da Visão Baseada em Recursos

2.2.1 Estudos iniciais – A teoria do crescimento da firma

Como primeira obra da RBV, pode-se mencionar o trabalho de Penrose (2009) que empreendeu uma análise do crescimento da firma nos anos 1950. À época, a autora desejava entender a relação da natureza da firma, que promovia ou limitava o ritmo do seu crescimento. Crescimento esse sendo interpretado como simples acréscimo na produção ou como acréscimo no tamanho da firma. Portanto, um recurso necessário à expansão é a administração comprometida e com experiência nas práticas da firma, como não podem ser adquiridos fora, no mercado, caracterizam-se como limitadores à expansão.

Nesse sentido, a crescente experiência da administração proporciona o conhecimento dos recursos da firma. Penrose (2009) defende a necessidade da coerência da organização ao fazer uso dos recursos administrativos existentes. Nesse sentido, um paralelo com Mintzberg (1978) pode ser traçado, no que tange à manutenção de um padrão estratégico, em três forças básicas, ambiente, liderança e burocracia, pelas organizações. Ou seja, para Mintzberg (1978), o padrão da formação estratégica deve atender a esses três fatores, sendo relacionados à burocracia e liderança ser o recurso administrativo apontado por Penrose (2009).

Outro fator levantado por Penrose (2009) reside nas oportunidades que o entorno das firmas podem fornecer. A análise dos recursos internos pode, portanto, ser útil na adequação e manipulação da firma para seu crescimento. No entanto, o crescimento que a firma desenvolve deve se voltar para a sua história, na qual a expansão é “essencialmente um processo evolucionário e está baseado no incremento cumulativo do saber coletivo, dentro do contexto de uma firma dotada de propósitos” (PENROSE, 2009, p. 16). Ou seja, desde os primeiros estudos da RBV, a questão do conhecimento como recurso principal a ser desenvolvido e atentado pela organização, em especial, à sua gestão, para a manutenção da vantagem competitiva, é fator chave de êxito. As formas que as organizações devem gerenciar esse conhecimento são inerentes a cada uma. Por fim, destaca-se o fato de que Penrose (2009) focou o seu estudo no entendimento do crescimento da firma como função de fatores internos. A semelhança dessa autora, o presente estudo volta-se para o ambiente interno da organização e o desenvolvimento de suas estratégias.

2.2.2 A consolidação teórica – Principais estudos da RBV

Recursos podem ser entendidos como qualquer coisa que pode ser pensada em termos de força ou fraqueza de uma firma, que deve olhar para o setor onde esteja e tirar melhor proveito de seus recursos, ao longo do tempo. Mais precisamente, os recursos de uma firma são definidos como aqueles ativos, tanto tangíveis e/ou intangíveis, os quais são gerenciados para criar “barreiras” à concorrência. São exemplos de recursos: marcas, conhecimento interno, habilidades pessoais, rede de contatos, maquinaria, capital (WERNEFELT, 1984).

Para Barney (1991), os recursos da firma incluem todos recursos, capacidades, habilidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento controlados por ela. Esse controle é o responsável por conceber e implementar estratégias que melhoram a eficiência e a efetividade da organização. O autor categoriza os recursos em três: (1) capital físico, inclui as tecnologias físicas, como planta e equipamentos, bem como o acesso a taxas de materiais; (2) capital humano, inclui treinamento, experiência, julgamento, Inteligência, relacionamentos e *insights* de todos os que compõem a firma; (3) capital organizacional, inclui a estrutura formal com seu planejamento, controle e coordenação de sistemas formal, bem como, o relacionamento informal entre os indivíduos dentro da firma e destes com o ambiente. Mais adiante no tempo, Barney (2002) apresenta o recurso (4) financeiro, que consiste em todo o capital, sem importar a fonte, que a empresa possui.

Dessa forma, o que uma firma deve fazer, para competir, é criar uma situação onde sua posição, em uma dada indústria, com seus recursos, é mais difícil para os outros alcançarem. São as barreiras de posição de recursos (GRANT 1991). Então, sob quais condições específicas de gerenciamento de seus recursos, estes podem vir a se tornar a base para a sustentação de vantagem competitiva sustentável, reside o trabalho de Barney (1991), que distingue os conceitos vantagem competitiva, que é a criação de valor não simultaneamente aos concorrentes que a firma possua, de vantagem competitiva sustentável, na qual a característica de não ser copiada pelo concorrente é acrescida ao primeiro conceito. Nesse sentido, a firma que detém vantagem competitiva, com recursos que são homogêneos e móveis entre as organizações é, em qualquer tipo de indústria, possível de a mesma não desfrutar de vantagem competitiva sustentável.

Nesse contexto, a firma deve, portanto, beneficiar-se dos seus recursos em diversos mercados com produtos diferentes ofertados (WERNEFELT, 1984). Essa realidade promoverá, de certo modo, a sua expansão tal qual tratada em Penrose (2009). Contudo, Barney (1991) atenta ao fato de que organizações que competem são idênticas nos recursos que controlam, não é possível de elas obterem vantagem competitiva sendo *first movers*, pois facilmente, os recursos serão copiados. Dessa forma, Barney (1991) sugere que, para entender a vantagem competitiva sustentável, é necessário construir um modelo teórico que os recursos da firma devem ser heterogêneos e imóveis.

Assim, segundo Barney (1991), os recursos devem possuir quatro atributos: (1) devem ser valiosos; (2) ser raros; (3) Imperfeitamente imitáveis; (4) não possuir um recurso que seja substituto. Após alguns anos de reflexão, Barney (2002) acrescenta o atributo (5) organização à composição do arcabouço VRIO. Trata-se, esse atributo, da forma de como a empresa reúne, organiza e explora seus recursos e capacidades. Barney (1991) ao apresentar seu modelo, alega o fato de que, devido ao fato de se prenderem ao planejamento formal, deixa possibilidades para outras organizações conhecerem e entenderem a dinâmica do uso dos recursos. Assim, a possibilidade de se ter um processo de fazer estratégias informalmente pode acrescentar raridade no processo de formação da estratégia. Situação que foi mencionada por DeWit e Meyer (2004) no que tange às duas possibilidades de formação da estratégia, deliberada e emergente. Outro aspecto destacado Barney (1991) é a utilização de sistemas de informação condizente com processo de tomada de decisão formal e informal da organização. Por fim, Barney (1991) destaca os estrategistas e os times de gestão como o principal recurso organizacional, no que tange ao fato de que as relações estabelecidas são complexas, podem ser imperfeitamente imitáveis.

As vantagens competitivas sustentáveis são os fatores que determinam a sobrevivência das organizações na indústria em que atua (BARNEY, 1991; 2002), portanto, a firma que esteja estabilizada em um dado mercado, sofre influência natural para crescer (PENROSE, 2009). Nesse sentido, Wernefelt (1984) defende que um crescimento ótimo da firma envolve o balanço entre a exploração de um recurso existente e o desenvolvimento de novos. Também, segundo Wernefelt (1984), deve ser aprofundada a questão sobre qual extensão uma prática pode combinar capacidades ao longo de divisões da organização.

Nesse sentido, Grant (1991), apresenta um arcabouço teórico que sintetiza melhor o caminho teórico percorrido pela RBV. Grant (1991) defende que ao se realizar uma análise interna na organização para a obtenção da estratégica, o caminho se inicia com o elencar, identificar e classificar os seus recursos e a melhor utilização destes perante a concorrência, ou seja, adequar essa utilização às oportunidades. Recursos são, portanto, entradas no processo de produção, a unidade base de análise nesse processo (GRANT, 1991).

No entanto, identificar os recursos não é tarefa fácil, em especial, no definir recursos intangíveis da firma, requer uma boa gestão do sistema de informação para essa compreensão, na qual esse sistema pode vir a gerar conhecimento, como o constatado por Ray et al. (2004). Esses autores, também expõem que a atenção aos recursos intangíveis pela organização, culmina com mais vantagem competitiva sustentável perante à concorrência.

Portanto, os recursos geram as capacidades, que são os fatores que a firma desenvolve melhor do que os concorrentes, na qual, a sua complexidade deve ser compreendida pela organização. E ser capaz (*capability*) não é simplesmente uma reunião do time de recursos, envolve um padrão complexo de coordenação dentre pessoas e pessoas e recursos, na qual o aprimoramento ocorre por meio do aprendizado por meio da repetição. A repetição culmina com as “rotinas organizacionais”, que são padrões regulares e previsíveis de atividades que são realizadas em sequência de ações coordenadas por indivíduos. Nesse sentido, a qualidade de ser capaz é uma rotina ou a interação de rotinas, assim, a organização é uma vasta rede de rotinas de trabalho, que devem servir de base para cooperação e comprometimento de seus

integrantes, o seu principal recurso intangível (GRANT, 1991). As rotinas servem como troca de conhecimentos tácitos entre seus membros e o compartilhamento de experiências. Esses fatores são limites *ex post* determinantes da competição da firma, e são constatados quando a força da dimensão tácita é forte e socialmente complexa (PETERAF, 1993).

Nesse caminho, pode-se dizer que o processo de acumulação e aprendizado sobre os recursos e capacidades, aquelas que são valiosos, raros, de imitação dispendiosa, e de difícil substituição (BARNEY, 1991), um recurso organizacional (BARNEY, 2002), culminam com o surgimento de competências essenciais. Essas competências são o fruto da aprendizagem e do desenvolvimento coletivo da organização, que coordena diversas habilidades produtivas e integra múltiplas correntes tecnológicas (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Ademais, Prahalad e Hamel (1990) alegam que as competências essenciais devem servir de ligação entre os negócios existentes, bem como, para o desenvolvimento de diversificação da organização. A corporação diversificada é comparada a uma grande árvore, na qual seus produtos finais são os frutos, os produtos centrais são o tronco, que culmina em galhos, as unidades de negócio. Contudo, para sustentar a árvore, as raízes, o sistema que a sustenta e a nutre, são as competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Tendo por base esse delinear, partindo dos recursos para se chegar à formação das estratégias, sendo os recursos e capacidades o cerne, temos que (1) eles proporcionam uma direção básica para a estratégia da firma e (2) são a fonte primária de lucro (GRANT, 1991). À respeito do primeiro aspecto, pode-se dizer que, considerando o fato de que o ambiente exterior vive em constante fluxo, em mudança. Dessa forma, a organização precisa de uma certa estabilidade para crescer (PENROSE, 2009) e aprender (ARGYRIS, 1991), olhando para seus próprios recursos e capacidades como base estável que define sua identidade. Também, a definição do que fazer, de qual negócio atuar por ser capaz de fazer, fornece uma base durável para a estratégia do que embasá-la na necessidade de atendimento dos anseios do mercado (GRANT, 1991). Sobre o segundo aspecto, a lucratividade da firma é fruto da relação da atratividade da indústria, e esta sendo atendida pelo estabelecimento de vantagens competitivas, geradas por meio do uso dos recursos e capacidades, de modo superior do que os concorrentes. Ou seja, a lucratividade, entendida como retorno sobre os recursos e capacidades, é fruto de uma melhor utilização dos recursos, na sustentabilidade da vantagem competitiva e na habilidade de apropriação das rendas obtidas.

Assim, o processo de adquirir conhecimento, por meio de experimentos e erros, *feedback* e evolução depende do contexto organizacional na qual os indivíduos estão inseridos e que o saber foi desenvolvido e usado. As habilidades e os conhecimentos aprendidos em uma organização e em uma indústria delimitada são específicos daquele contexto, portanto, são difíceis de serem transferidos, segundo Chandler (1992). Esse autor também alega o fato de que as capacidades (*capabilities*) organizacionais centrais são embasadas na hierarquia das rotinas organizacionais praticadas e aprendidas e que servem de alicerce para as capacidades básicas da organização. Uma questão que Chandler (1992) trata é o fato de que um aspecto importante é coordenar as rotinas adquiridas por amplas atividades funcionais, destacando a relevância da aprendizagem e capacidade organizacional.

Dez anos após 1991, Barney et al. (2001) desenvolveram um trabalho revisitando as teorias desenvolvidas anteriormente. Os autores frisaram que os recursos e capacidades da firma podem ser vistas como um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis controlados pertencente à organização, que inclui a gestão de habilidades, as rotinas e os processos organizacionais, informação e conhecimento. Barney et al. (2001) atentam ao fato de que, com o ambiente exterior à organização, cada vez mais competitivo, as habilidades e os recursos da organização e a forma como utilizá-los devem, constantemente, ser modificados. A modificação constante é necessária para a produção de vantagens temporárias.

Nesse contexto, a rentabilidade superior é derivada da habilidade de destruir e reconstruir especializados e inimitáveis rotinas e recursos ao longo do tempo. Ademais, o que deve ser considerado de relevante nessa perspectiva é a estratégia gerencial de desenvolver novas capacidades, que são dependentes (1) de aquisição de habilidades; (2) da gestão do conhecimento; e (3) da aprendizagem. Essas três questões se tornam essenciais ao desenvolvimento da estratégia (TEECE et al., 1997).

Para o êxito dessa proposta, é necessário nutrir constantemente os empregados aumentando a sua identificação situada com as mudanças nas identidades organizacional, construídas com comprometimento para não modificar o conjunto de valores. Essa prescrição é preferida ao invés de confeccionar uma cultura elaborada para toda a organização. Ou seja, essas questões nada mais são do que o recurso organização de Barney (2002).

Propondo uma agenda de pesquisas futuras, Barney et al. (2001) destacam o estudo interligado de recursos, capacidades dinâmicas e conhecimento. Atentam ao fato de que capacidades dinâmicas são simplesmente capacidades que são dinâmicas e que se modificam constantemente no meio em constantes mudanças. Dessa forma, dentre os vários trabalhos analisados, Barney et al. (2001) propõem a habilidade para aprender e para mudar como sendo as capacidades que uma firma deve possuir.

As competências essenciais que perduram por considerável período de tempo, vão culminar com uma vantagem competitiva perante o mercado em que a organização atua. A vantagem competitiva vai culminar com a estratégia da organização, no sentido em que o gerenciamento contínuo desses recursos criam e desenvolvem oportunidades à organização, de mercado. A continuidade do processo enseja aprender e questionar por parte de, não apenas da cúpula organizacional, mas, por todos da organização que estão ligados ao fazer e/ou implementar a estratégia. Nesse sentido, entender os ensinamentos da RBV para a formulação de estratégias é de suma importância para a compreensão do que a organização possui e gerenciar as relações entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e lucratividades, em relação à indústria.

2.3 A Estratégia como Prática – A formação em comunidades da estratégia

2.3.1 Estratégia como Prática

O campo de estudo que foca a estratégia como uma prática social, no como os praticantes de estratégia agem e interagem é denominado “estratégia como prática”. Esse campo, que tem por base a escola do processo, concentra-se em como o estrategista faz a estratégia. Ou seja, o nível de análise centra-se no indivíduo, buscando entender o que ele faz, por quê e como, em relação ao fazer estratégico. Dessa forma, a perspectiva da prática na estratégia eleva as atenções para a competência prática do gestor como estrategista, em detrimento do entendimento das competências essenciais. Em consonância com esse argumento, a prática estratégica não é a mesma para qualquer pessoa, pois o praticante efetivo deve entender as rotinas locais e os diferentes papéis envolvidos no processo de fazer estratégico. Consequentemente, as habilidades de fazer a estratégia não são gerais, são específicas a um contexto. Assim, a ênfase na competência prática dentro de rotinas locais relaciona-se fortemente com suas experiências (WHITTINGTON, 1996).

Whittington (2003) apresenta o conceito de organização estratégica, destacando o fato de que se deve analisar a estratégia da organização por meio das práticas organizacionais, no sentido de quem as faz e qual é o seu resultado concreto. A perspectiva prática é desenvolvida em controle, inovações, tecnologia e aprendizado, que vão culminar com a performance dos praticantes em termos de sua local efetividade. A efetividade, nesse sentido, envolve o domínio das rotinas e das habilidades adaptativas no conjunto de procedimento padrões.

Posteriormente, Whittington (2006) confecciona um trabalho na qual demonstra três conceitos necessários ao entendimento da perspectiva da prática nos estudos da estratégia: (1)

práticas, é o conjunto de rotinas e comportamentos compartilhados que são realizados na organização, inclui normas e procedimentos para pensar, agir e usar “coisas”, em seu sentido amplo; (2) práxis, é o como se faz, o modo como se faz na prática atualmente; (3) praticantes, são os atores, os estrategistas quem executam suas atividades e práticas. O intuito é entender esses três conceitos como atuando em conjunto. Contudo, destaca-se o entendimento maior da práxis no que tange ao fato de ela, segundo Whittington (2006), abraçar o que é rotina e não rotina na organização, o que é formal e informal, o que está no centro e na sua periferia. Ou seja, a práxis do praticante, esteja este onde estiver dentro, ou até mesmo fora da organização, quando acessada, vai modificar o conteúdo previamente estabelecido, as práticas.

Nesse sentido, Whittington (2006) destaca o fato de que um dos problemas para ser investigado é o como o praticante é preparado para entrar na prática efetiva e, acessar as práticas organizacionais. O autor atenta ao fato de se investir na questão de pesquisa em como praticantes de estratégias são produzidos melhor. Como guia de resposta, sugere o entendimento das comunidades de práticas no processo de formação do praticante.

Tendo com base os mesmos conceitos de práxis, práticas e praticantes de Whittington (2006), Jarzabkowski et al. (2007) apresentaram um arcabouço conceitual na qual o conceito de “estrategizar”, ou fazer estratégico, é fruto da interseção dos três P’s definidos anteriormente. Para Jarzabkowski et al. (2007), a estratégia se conceitua como uma atividade situada e realizada socialmente e o conceito de estrategizar é compreendido como o conjunto de ações, interações e negociações dos múltiplos atores e as práticas situadas na realização das atividades. Esse entrelaçamento culminará com o conceito de SasP. Assim, o enfoque de estudo, deve se voltar para o conhecimento, em suas características comportamentais e de aprendizado, de quem são os estrategistas. Dessa forma, Jarzabkowski et al. (2007) atentam para a necessidade de se ter teorias de estratégias voltadas para o micro contexto organizacional, ou seja, à ação humana.

No entanto, anteriormente, Jarzabkowski (2004) propôs a inserção, necessária ao entendimento do que vem a ser SasP, do conceito de recursividade, nos níveis do (1) ator, (2) organizacional e da (3) indústria por meio de práticas isomórficas, e adaptação. Essa inserção é fruto de práticas sociais, que são recursivas, pois as pessoas mantêm o mesmo laço de relações e se adaptam a ele. Essa estabilização obscurece as adaptações inerentes à práxis, ou seja, a recursividade inibe o enfrentar de situações novas. O conceito de recursividade se assemelha ao de padrão estratégico de Mintzberg (1978) fruto da interconexão de três forças.

Analisando o contexto estratégico, Hoon (2007) compreende que ele é resultante das interações formais e informais que ocorrem entre os gestores de nível médio e seniores na formulação da estratégia. Hoon (2007) alega que as interações que ocorrem informalmente, sobretudo entre os gestores, são por meio das práticas estratégicas. Dessa forma, as interações são importantes devido a três questões: (1) no entendimento do que é estratégia; (2) para legitimar essa estratégia, ou seja, alinhar-se em torno de uma questão; e (3) sobre rearranjos para o desenvolvimento da estratégia, assim sendo, há a negociação para pré-acordos. O processo de interação entre os gerentes médios e seniores ocorrem, segundo Hoon (2007), dentro dos comitês. Comitês são estruturas organizacionais formais que institucionalizam a reunião de forma permanente, congregando membros de diversos setores da organização.

Hoon (2007), em seu estudo, destaca o papel desempenhado pelos gestores de nível médio, principalmente sobre as “conversações estratégicas” dentro do comitê. Os gerentes médios da hierarquia possuem autoridade sobre o que se lança à discussão e mobiliza outros atores a fim de consolidar por meio dos rearranjos, a decisão estratégica a ser tomada. Dessa forma, destaca-se o fato de que se deve entender as redes de relacionamentos estabelecidas, que conciliam diferentes interesses. O trabalho de Hoon (2007) é relevante no sentido em que ele valoriza o papel dos gerentes médios como formuladores de estratégia, dentro de uma estrutura interna, os comitês. No entanto, uma questão não aprofundada por Hoon (2007) é o

fato de quem determina a estratégia, se o gerente médio ou sênior. O problema reside na questão de que os gerentes médios, nos comitês, como foi o caso estudado, agregam pessoas para cumprirem determinações, que surgem do topo, provavelmente.

Contudo, antes de Hoon (2007), Mantere (2005) já se questionava sobre quem é que faz as estratégias, tentando definir quem são os estrategistas, na qual suas práticas devem ser entendidas e estudadas. Portanto, propõe o conceito de “campeões de estratégia”, que nada mais são do que indivíduos que agem tentando influenciar as questões estratégicas da organização. Essas pessoas, conseqüentemente, atem-se mais ao estratégico do que questões imediatas às suas funções. A influência sobre o que é determinado gera o estrategizar, que é o fazer estratégico. As práticas desses “campeões” atuam como facilitadores ou inibidores da atividade de estrategizar. Mantere (2005) abandona o conceito de função social dos indivíduos dentro das organizações. Passa a destacar a posição social que remete à consciência da pessoa. A consciência é fator importante quando em processo de mudança, o indivíduo utilizando-se de processo reflexivo, reflete sobre o que muda.

Porém, diferentemente de Hoon (2007), Mantere (2005) focou-se apenas em compreender as práticas formais da estratégia. Ademais, Mantere (2005) não aprofunda a questão das comunicações informais, que ocorrem entre as pessoas para que as estratégias sejam repassadas por essa via. Também, ao não atentar ao informal, Mantere (2005) não considera a identidade, que nasce das relações sociais que se estabelecem entre os indivíduos. Esse nascimento pode vir a ocorrer dentro de comunidades, como as de prática, e é um conceito, o de identidade, inerente ao pertencimento social do indivíduo (WENGER, 2006).

Nesse sentido, as comunidades localizadas internamente em uma organização são importantes à adoção ou à adaptação recursiva de práticas, assim, o poder e as relações passam a ser questões a serem considerados. Portanto, Jarzabkowski (2004) apresenta, para melhor entendimento da relação da prática adaptativa ou recursiva, o conceito de comunidades de prática, devido ao fato de sua natureza social possibilitar aprendizado adaptativo para novas oportunidades. No entanto, sugere que as práticas recursivas são preferíveis quando a competição é estável e as adaptativas quando há competição intensa, em particular, a hipercompetição. Assim, busca-se entender comunidade de prática (CdP).

2.3.2 Comunidades de prática: algumas conceituações e considerações

O conhecimento, em um mundo dinâmico, na prática requer a participação das pessoas. Quando os indivíduos participam de uma comunidade, interagindo e trocando conhecimento, comumente de modo informal e até por diversas organizações, pode-se dizer que se trata de “comunidades de prática” (WENGER, 1998). Trata-se de grupos de pessoas que, informalmente conectados, compartilham expertise e paixão em um empreendimento gratificante. Essas pessoas podem seguir uma agenda ou não, podendo se conectar pessoalmente ou por comunicação eletrônica (WENGER; SNYDER, 1999).

Mas, afinal o que vem a ser uma CdP? Wenger (2006) alega que são comunidades formadas por pessoas engajadas em processos de aprendizado coletivo, com um domínio compartilhado de esforço humano. Define a CdP como sendo grupos de pessoas que compartilham uma responsabilidade ou uma paixão por algo que estão fazendo. Nesse compartilhamento, aprendem como fazer melhor, por meio da interação entre os membros, que ocorre de forma regular. Para esse autor, então, três aspectos devem ser trabalhados em conjunto ao se delimitar uma comunidade como sendo de prática: (1) o domínio: significa que as pessoas inseridas têm uma identidade definida com o compartilhamento do domínio, e este seria a competência coletiva compartilhada e recriada por todos envolvidos; (2) a comunidade: por terem interesse no domínio, as pessoas se engajam em comunidade, que é entendida como pautada nas interações estabelecidas; e (3) a prática em si: seus membros não apenas realizam interações por meio da relação estabelecida, eles compartilham dúvidas e aprendizados sobre uma prática que executam em comum.

O processo pelo qual os indivíduos passam a pertencer a uma comunidade de prática é conhecido como participação periférica legítima (PPL). Essa participação está relacionada ao desenvolvimento da inserção e envolvimento dos novatos em uma comunidade de prática. Um indivíduo atinge a participação plena quando tem acesso a uma grande quantidade de atividades, aos veteranos e a outros membros da comunidade, acessando plenamente informações e recursos. Ao se tornarem membros de uma CdP, os novatos passam a ser seres ativos nela (LAVE; WENGER, 1991). Esse preceito é a base do trabalho de Mantere (2005).

Diferentemente de comunidade de interesse ou geográfica, que não compartilham suas práticas, a CdP é definida ao longo de três dimensões: (1) renegociação de seus significados pelos seus membros; (2) engajamento mútuo de seus membros; (3) compartilhamento dos recursos (rotinas, artefatos, vocabulário, etc.), que seus membros desenvolveram ao longo do tempo. Trata-se de um sistema auto-organizado na qual seus membros refletem sobre o que consideram importantes (WENGER, 1998). As CdPs surgem naturalmente, porém não quer dizer que as organizações possam incentivar o seu desenvolvimento. Contudo, para uma CdP sobreviver dentro de uma organização, a sua liderança interna é fator importante, em especial ao conduzir a questão da participação e envolvimento de todos (WENGER, 1998).

Wanger e Snyder (2000) apontam seis aspectos que tornam as comunidades de prática como adicionadores de valor às organizações. Primeiramente, alegam que elas auxiliam a conduzir a estratégia da organização pelo conhecimento, compartilhamento e influência de todos envolvidos na tomada de decisão. Em segundo lugar, apontam ao fato de que as comunidades são importantes para iniciar uma nova linha de negócios, devido ao fato de ela agir como um recipiente para insights empreendedores. Como terceiro aspecto de importância, destaca-se o fato de que o envolvimento e a identificação de todos seus membros que compartilham uma prática comum podem resultar na solução de problemas de modo rápido. Também, por consequência desse engajamento e identificação dos integrantes, a melhor prática pode ser transferida para todos, este é o quarto fator de relevância. Como quinto aspecto, a CdP desenvolve as habilidades profissionais devido ao fato de que a interação, entre os pares, permite uma avaliação mútua, tendo como padrão uma melhor prática disseminada, a fim de que todos cheguem a ela. Por fim, o sexto aspecto reside no fato de que as CdPs auxiliam às organizações a recrutar e a reter talentos.

No entanto, para ter esses aspectos que adicionam valor, os gestores da organização devem, segundo Wenger e Snyder (2000): (1) identificar as potenciais CdPs que irão qualificar as capacidades estratégicas; (2) conceder infra-estrutura para suportar, facilitar cada comunidade a exercitar suas expertises efetivamente; (3) usar métodos não tradicionais para acessar o valor das comunidades da organização. Sendo assim, após expor as teorias da RBV e da SasP, apresenta-se as discussões que contrapõem os preceitos e conceitos desses dois campos teóricos da estratégia.

3 Discussões

Whittington (2003) defende que a perspectiva da prática pode esclarecer algumas questões nas teorias estratégicas e organizacionais. Alega que essas teorias deveriam ser mais práticas e preditivas. Dessa forma, propõe que teorias como a RBV, possam melhorar a perspectiva da prática, assim, deve-se haver uma agenda científica nessa direção, na qual presente trabalho tentou abordar algumas questões inerentes a junção teórica apresentada.

O trabalho de Jarzabkowski (2004) teceu o comentário de que o conceito da prática localizada é presente na RBV quando, ao citar Barney (1991), argumenta que contextos estratégicos localizados e distintos são necessários para criação de valor. Embora, alegue que Barney (1991) considere recursos intangíveis como decorrência da complexidade social de

uma organização, um recurso de vantagem, Jarzabkowski (2004) pontua que a RBV, por exemplo, ignorou o dinamismo inerente na ação estratégica. Contudo, posteriormente, Barney et al. (2001) apresentaram o conceito de capacidades dinâmicas, que são simplesmente capacidades que são dinâmicas e que se modificam constantemente no meio em constantes mudanças. Nesse sentido, percebe-se uma adaptação às mudanças ambientais, das capacidades de uma organização para manutenção da vantagem competitiva. Ou seja, a práxis se adaptando às práticas externas, que o ambiente determina.

Grant (1991) acredita que ser capaz (*capability*) não é simplesmente uma reunião do time de recursos. Ser capaz envolve um padrão complexo de coordenação, entre pessoas e pessoas e recursos, na qual o aprimoramento ocorre por meio do aprendizado decorrente da repetição. Esse conceito se assemelha ao defendido por Lave e Wenger (1991) quando tratam da PPL, na qual o praticante toma conhecimento das práticas comuns de uma coletividade e, ao adquirir participação plena, insere a sua práxis, emergindo novas práticas. Caso esse emergir e consolidação ocorram no contexto estratégico da organização (MANTERE, 2005; HOON, 2007), o que defende a corrente da estratégia como prática (WHITTINGTON, 2006; 2007), é constatado o fato de que a estratégia surge nas práticas dos indivíduos (WHITTINGTON, 1996), na qual é mais relevante o conceito de posição social, que remete à consciência individual (MANTERE, 2005).

Outro ponto de discussão na qual pode-se fazer contraposição, reside na categorização de Barney (1991) de recursos em três formas: (1) capital físico; (2) capital humano; e (3) capital organizacional. Tendo essas três categorias, pode-se dizer que, o capital humano é constituído de pessoas (os praticantes em questão), que com suas experiências, julgamento, inteligência, reflexão e *insights*, fazem suas práticas (como plural de práxis) na organização. Já o capital organizacional, por incluir a estrutura formal com seu planejamento, controle e coordenação, bem como, o relacionamento informal entre os indivíduos dentro da firma e destes com o ambiente, pode-se assumir que se trata do conjunto de rotinas e procedimentos consolidados, portanto, as práticas compartilhadas. Igualmente, é possível entender o capital físico por essas práticas, pois se refere ao conhecimento que foi corporificado em algo tangível. Dessa forma, pode-se chegar ao paralelo que o fazer estratégico é gerenciar recursos tangíveis e/ou intangíveis, notadamente conhecimento, pelos preceitos propagados pela RBV.

Essa mesma analogia pode ser feita ao se ter um recurso, segundo Barney (1991), imperfeitamente imitável, por dois motivos: (1) em sua ambiguidade causal, no que tange à obtenção do entendimento da relação entre recursos, em comparação feita aos três P's da SasP e vantagem competitiva sustentável, em termos do conhecimento aplicado necessário à obtenção de vantagem competitiva; e (2) recursos que são socialmente complexos, fruto das relações entre as pessoas e da cultura da firma, na qual CdPs, fator determinante ao desenvolvimento do conhecimento e das práticas dentro da organização, podem se fazer presentes. Ou seja, em termos de recursos, os tangíveis são a estrutura formal da organização e intangíveis, a estrutura informal, que são alicerçados nas relações das pessoas, tal qual apontou Hoon (2007). Notadamente, destaca-se o fato de que recursos intangíveis atuam como determinantes da ambiguidade causal, proposta por Barney (1991).

Assim sendo, com o entendimento do comprometimento da gestão com as práticas da firma, ela pode crescer e se estabelecer (PENROSE, 2009), por meio de competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990), para o alcance de vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 2002). Nesse sentido, discute-se a proximidade teórica presente em Hoon (2007) e Barney (2002). A aproximação é feita quando Hoon (2007) destaca o papel dos gerentes médios, dentro da organização, sobre o fazer estratégico ou estrategizar. Ao considerar o nível de gerência, Hoon (2007) considera a estrutura da organização, sobretudo a informal, como determinante na formação da estratégia.

Barney (2002) refaz posteriormente suas considerações seminais (BARNEY, 1991) e insere o atributo organização como sendo necessário aos recursos que proporcionam vantagem competitiva sustentável. Devido ao fato de o atributo organização ser o modo como a firma reúne, organiza e explora seus recursos e capacidades, pode-se dizer que ele é inerente ao modo como a organização se estrutura formal e informalmente. Portanto, nesse aspecto, as correntes teóricas da RBV e SasP apresentam semelhanças na formação de estratégias. Sobretudo, destaca-se o papel do gerente de nível médio por assimilar os preceitos de Hoon (2007) e de Penrose (2009), quando esta autora trata da administração comprometida.

Nessa linha de raciocínio, desde os primeiros estudos da RBV, já poder-se-ia perceber a propagação da estratégia como fruto de prática. Penrose (2009) afirma que a administração, ou seus sistemas de gestão, é um recurso necessário à expansão da firma. A administração, portanto, deve ser comprometida, condição necessária para disseminação de práticas e com experiência nas práticas da firma. Comprometimento é uma questão necessária ao entendimento e identidade com a prática (WENGER, 2006); e experiência, nas práticas da firma remete aos conceitos abordados na seção da SasP, que surge das práticas de indivíduos.

Tendo o entendimento na qual os indivíduos são os principais recursos que, com sua práxis, atuam nas práticas das organizações influenciando-as, criando um contexto de ambiguidade causal (BARNEY, 1991), o conceito de competência remete ao nível do indivíduo. Nesse sentido, na prática da experiência individual, encontra-se o trabalho de Zarafian (2001), que tem por base o entendimento de competência, mais precisamente a individual em sua obra, propõe um modelo tentando esclarecer melhor o que vem a sê-la. Nesse sentido, Zarafian (2001) aborda competência relacionando-a a três questionamentos do que ela significa: (1) Saber? – relaciona-se a tomada de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo; (2) Saber fazer? – relaciona-se a inteligência prática das situações, na qual os conhecimentos adquiridos se apóiam e se transformam, ao longo do tempo; (3) Saber ser? – relaciona-se à capacidade de mobilizar atores em torno das mesmas situações vivenciadas, com corresponsabilidade e partilha do que está em jogo.

Dessa forma, temos que a competência do indivíduo é fator que vai impactar no processo do fazer estratégico. Zarafian (2001) ressalta o fato de se ter a organização com seus colaboradores trabalhando tendo por alicerce a competência, ao invés das descrições de cargos, culminaria com flexibilidade e permeabilidade da pessoa nas funções requeridas. Caso isso ocorra, os três tipos de saberes mencionados passam a ser exercitados. Competência então é vista como um conjunto de aprendizado adquirido e compartilhado pelo indivíduo, em grupo/organização na qual esteja inserido. Assim sendo, um novo ponto a ser discutido surge. Ao considerar a competência individual de Zarafian (2001), pode-se questionar até mesmo o recurso mais importante no cerne da organização, que é considerado pela RBV (BARNEY, 1991; 2002; BARNEY et al., 2001; GRANT, 1991) como sendo o conhecimento do indivíduo. Ao se ter Zarafian (2001), Hoon (2007), Mantere (2005), Whittington (1996; 2003; 2006; 2007), Wenger (1998; 2006) e Lave e Wenger (1991), particularmente a primeira obra, considera-se que a principal competência individual reside na reflexão do indivíduo, não apenas sobre o conhecimento que ele detém. Essa reflexão pode ser antes, durante e após o processo de tomada de decisão, notadamente, a estratégica.

Contudo, ao contexto de estudos da SasP, particularmente às CdPs, quando o indivíduo passa a pertencer plenamente à comunidade na qual se inseriu, conquista a sua PPL. Esse é um processo de refletir e atuar sobre as práticas estabelecidas no contexto vivenciado. Estabelece-se um processo constante de aprender a aprender, na qual uma das questões-chave é a reflexão-em-ação, o ápice da competência de um indivíduo em uma CdP. Esse conceito é apresentado por Schön (1983) e consiste na reflexão sobre o que se faz enquanto se está fazendo. Quando um fato novo, de cunho intuitivo do indivíduo, surge e surpreende as atividades executadas no dia a dia, de modo positivo, faz com que o indivíduo reflita sobre. A

surpresa induz a um processo de reflexão sobre os resultados da ação, sobre a própria ação e sobre o conhecimento implícito na ação.

Dessa forma, aprendizado sempre envolve tornar novas experiências explícitas, esquematizando-as, apropriando-se das mesmas e agindo sobre elas. Portanto, aprendizagem é um processo dialético de interpretação quando há interação com objetos, pessoas e eventos. A reflexão torna-se, assim, importante para o entendimento dos significados. Refletir envolve, sobretudo, a crítica dos indivíduos sobre o que está sendo aprendido (MEZIROW, 1991). Sendo assim, essa crítica do indivíduo, nada mais seria do que sua práxis que está atuando nas práticas da organização (WHITTINGTON, 2006), ou que pelo menos tem potencialidade de ser ativada no futuro, a depender das relações entre os indivíduos (HOON, 2007). Refletir, portanto, antecede o aprender, o conhecer. Refletir é um processo cognitivo.

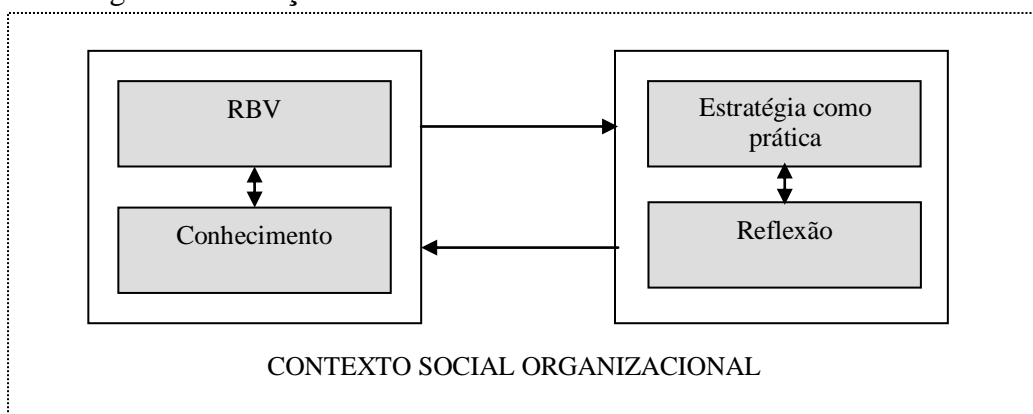
Assim, os estudos da estratégia parecem ter a necessidade de retornar à mente do estrategista. Retorno este já apontado por Mintzberg et al. (2000), na qual a estratégia como sendo algo desenvolvido na mente dos executivos parece uma incógnita. Quando Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 116) alegam “que os pesquisadores estavam mais preocupados com requisitos para pensar e não com o pensamento em si, por exemplo, com o que um estrategista precisa saber”, julga-se que os autores destacam a demasia em promover condicionantes à estratégia, como a promoção de recursos, do que atentar ao processo da confecção da estratégia em si.

Contudo, a corrente da estratégia como prática só se ateu a ver o desenvolvimento do processo da estratégia como sendo algo ligado a relação prática, práxis praticante (WHITTINGTON, 2006) apenas. Essa relação é presente no desenvolvimento da escola cognitiva, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), pois os estrategistas portam-se, na maioria dos casos como autodidatas por desenvolverem suas estruturas de conhecimento e o processo de pensamento, especialmente, por meio da experiência direta. No entanto, a escola cognitiva de formação da estratégia, esclarece que há mais na cognição do que um esforço para refletir a realidade. Nesse sentido, acredita-se que o caminho para se entender a RBV conjuntamente com a SasP reside não no conhecimento em si, mas na reflexão sobre as práticas e práxis, na construção coletiva da realidade. Contudo, a reflexão está aquém da cognição como alegam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Assim sendo, alega-se que pode vir a ser um caminho para melhor entendimento dessa escola.

Intuição e inspiração são fatores determinantes. Esses lampejos, com novas perspectivas dos estrategistas, modificam as rotinas com inserção de novas possibilidades de caminhos estratégicos, a serem perseguidos. Esses novos caminhos atuam nas rotinas, práticas que são adotadas e consolidadas na organização. Nada mais seria dos que a práxis do estrategista, o praticante, atuando. Nessa atuação pode vir a surgir lampejos criativos, que nada mais é do que o uso da reflexão ao invés do conhecimento de algo sobre algo. Esse conjunto pode vir a determinar a ambiguidade causal da organização, conjunto de recursos e seus usos e utilizações que são de difícil entendimento por parte da concorrência. Daí parte-se à vantagem competitiva, que também é fruto do aprendizado das pessoas (PRAHALAD; HAMEL, 1990), em meio a uma coletividade.

Por fim, uma questão de contraponto reside no fato de um recurso ser importante, valioso, por exemplo, ou uma capacidade em uma organização e não em outra, pode levar à questão: o que o torna forte em um dado contexto e não em outro? A resposta pode ser obtida ao se olhar o fazer estratégico, na junção de seus praticantes, executando suas práticas em um contexto de práticas consolidadas. Esse contexto do fazer estratégico, abrindo um parêntese, pode vir a remeter ao processo artesanal da estratégia de Mintzberg (1998). Talvez essa seja uma questão de difícil resposta, no que tange em especial, ao entendimento dos recursos intangíveis, ao desenvolvimento de vantagem competitiva, aos teóricos da RBV.

Figura 1 – Relação RBV e SasP com o contexto social envolvido



Fonte: os autores

Ao longo desta seção de discussão, três eixos distintos e relacionados foram apresentados, os quais podem ser compreendidos como agenda: (1) RBV e SasP com suas similaridades e divergências; (2) Conhecimento ou reflexão como a base ao fazer estratégico; (3) União da RBV e da SasP a partir do entendimento que o conhecimento é percebido como um processo reflexivo dos indivíduos, circunscrito a um contexto social organizacional, conforme demonstrado na figura 1. Não se intenciona esgotar a reflexão sobre as temáticas, mas, sobretudo, provocar os pesquisadores e praticantes da estratégia a voltarem suas atenções para as inerentes interseções entre os eixos.

4 Considerações Finais

Ao término deste ensaio, ressalta-se o fato deste não ter esgotado as possibilidades de argumentações teóricas, pois se alicerçou em teorias clássicas das áreas de estudos na qual pretendeu contrapor. No entanto, chama à atenção o fato de que, sutilmente, alguns estudos da RBV considerados, demandavam o entendimento de como gerar, gerenciar e criar recursos, especialmente os intangíveis, notadamente, o de cunho voltado ao conhecimento humano. No entanto, a compreensão pode não está apenas no entendimento do conhecimento do indivíduo, enquanto artesão de estratégias (MINTZBERG, 1998), está na direção da sua reflexão e de sua cognição. Porém, não apenas como reflexo da ação da mente humana, mas de uma mente que interage em sociedade e assimila e molda esquemas de vida em uma coletividade. Volta-se ao conceito de competência individual de Zarafian (2001), de saber, saber fazer e saber ser.

Assim sendo, julga-se que o entendimento do processo de formação estratégica deve ser voltado ao individual, pois é a pessoa quem executa, forma, formula as estratégias, embora sofra influências da coletividade que se insere. Talvez essa unificação diminua a complexidade das discussões e desentendimento acadêmicos. Outra consideração reside na contraposição práticas com práxis. Nessa interação há reflexão. As teorias da RBV consideram o conhecimento como sendo o principal recurso intangível. Contudo, considera-se a reflexão como principal recurso a ser ativado pela organização para competir. No entanto, outras vertentes teóricas podem ser inseridas para efetivar melhor o entendimento da sua proposição inicial, posta no problema que ensejou o desenvolvimento da pesquisa. Nesse caminho, teorias das capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2001) e teorias que lidem com gestão do conhecimento e aprendizagem em organizações, em particular a aprendizagem situada (LAVE; WENGER 1991), podem ser inseridas no debate. Além da proposta agenda, essas seriam as sugestões para futuros trabalhos na área da administração estratégica.

5 Referências

- ANSOFF, H. Igor. **Business Strategy**. Great Britain: Perguin Books, 1973.
- ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 3, p. 99-109, May/Jun. 1991.
- BARNEY, J B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 2nd Edition. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.
- BARNEY, J B. Reflections on the Field of Strategic Management. In: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 34., 2010. **Palestra Proferida...** Rio de Janeiro: Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2010.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN Jr, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, 27, pp. 625–641, 2001.
- BOWMAN, E. H.; SINGH, H.; THOMAS, H. The domain of strategic management: History and Evolution. In PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Ed.). **Handbook of Strategy and Management**. London: SAGE Publications, 2002. Cap. 2, p. 31-52.
- CHANDLER, A. D. Introdução à strategy e structure. In: _____. Ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CHANDLER, A. D. Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. **Journal of Economic Perspectives**, v. 6, n. 3, p. 79-100, Summer, 1992.
- DE WIT, Bob.; MEYER, Ron. Introduction. In: _____. **Strategy: Process, Content, Context** – an international perspective. Thomson, 3rd Edition, Italy, 2004, pp. 3-47.
- EISENHARDT, K. M. MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, 21: pp. 1105–1121, 2000.
- GHEMAWAT, P. Vantagem Sustentável. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- GRANT, R. M. The resource – based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.
- HOON, C. Committees as strategic practice: the role of strategic conversation in a public administration. **Human Relations**, 60, n. 6, p. 921-952, 2007.
- JARZABKOWSKI, P. BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, 5-27, 2007.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991. Caps. 1, 2, 4 e 5. p. 27- 58; p. 89- 101.
- MANTERE, S. Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. **Strategic Organization**, 3, n. 2, p. 157-184, 2005.
- MEZIROW, J. Making meaning: the dynamics of learning. In: _____. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass. 2. ed. 1999. cap. 11, p. 248-266.
- MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 4, p. 419-437.
- MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. 2. ed. São Paulo Atlas, 2003.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, May, 1978.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, pp.44-53, Winter, 1973.

- MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, issue 1, p. 107-114, Jan./Feb. 1994.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n.3. 1985. p. 257-272.
- PENROSE, E. T., **A teoria do crescimento da firma**. Editora da Unicamp, São Paulo, 2009, Prefácios, Cap. I - III, p.1-86.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.
- PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic management: the strengths and limitations of a field. . In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Ed.). **Handbook of Strategy and Management**. London: SAGE Publications, 2002. Cap. 1, p. 3-19; 27-30.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. O que é estratégia? In: PORTER, M. E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, issue 3, p. 79-91, May/June. 1990.
- RAY, G.; BARNEY, J. B.; MUHANNA, W. A. Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, 25: pp. 23–37, 2004.
- RIVARD, L.; ROY, M.-C. (Dtrices.). **Gestion Stratégique des Connaissances**. 2. tirage. Laval/Québec: Les Presses de L'Université Laval, 2009.
- SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. USA: Basic Books, 1983. p. 49-69; 236-245.
- WENGER, E. Communities of Practice: a brief introduction. June, 2006. Disponível em: <http://www.ewenger.com/theory/index.htm>, Acesso em: 10/Nov/2009.
- WENGER, E. Communities of Practice: Learning as a Social System. **Systems Thinker**, June 1998.
- WENGER, E.; SNYDER, W. M. Communities of Practice: The Organizational Frontier. **Harvard Business Review**. Jan/Fev., 2000, PP. 139-145.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, 27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, 731-735., 1996
- WHITTINGTON, R. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.
- WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.
- ZARAFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.