

Estratégia como Conteúdo, Processo e Prática: Distanciamentos e (Re)Aproximações

Autoria

Jonathan Simoes Freitas - jonathan.ufmg@gmail.com

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Andre Magalhaes Gomes - Andremagalmg@hotmail.com

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Davi Pires Andrade Brescia - davi@fgenia.com.br

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Thalita Meyli Lin Freitas - thalitamlf@gmail.com

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Agradecimentos

Agradecemos o apoio do Programa Institucional de Auxílio à Pesquisa de Docentes Recém-Contratados of Universidade Federal de Minas Gerais (Edital PRPq/UFMG 11/2017), do IEBT (23072.057271/2018-26), do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Resumo

Este ensaio teórico apresenta uma caracterização ideal-típica das três principais concepções de estratégia na literatura acadêmica - aqui denominadas de estratégia como conteúdo, como processo e como prática. As características dessas abordagens conceituais são comparadas para a explicitação tanto de pontos de distanciamento quanto de possível (re)aproximação entre elas. Com base nessa identificação, levantam-se questões cruciais para o futuro, não apenas do desenvolvimento interno de cada abordagem, mas, principalmente, do campo de estratégia como um todo, enquanto uma unidade diversa.

Estratégia como Conteúdo, Processo e Prática: Distanciamentos e (Re)Aproximações

Resumo

Este ensaio teórico apresenta uma caracterização ideal-típica das três principais concepções de estratégia na literatura acadêmica - aqui denominadas de estratégia como conteúdo, como processo e como prática. As características dessas abordagens conceituais são comparadas para a explicitação tanto de pontos de distanciamento quanto de possível (re)aproximação entre elas. Com base nessa identificação, levantam-se questões cruciais para o futuro, não apenas do desenvolvimento interno de cada abordagem, mas, principalmente, do campo de estratégia como um todo, enquanto uma unidade diversa.

Palavras-chave: estratégia; conteúdo, processo e prática; pluralismo; integração; ensaio teórico.

1. INTRODUÇÃO

Desde a consolidação da estratégia como um novo campo acadêmico, reconhece-se uma divisão nas pesquisas da área entre aquelas que enfocam o conteúdo das decisões estratégicas e dos seus fatores determinantes (*content research*) e as que enfatizam o processo de formulação e implementação dessas decisões (*process research*) (CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992; HUFF; REGER, 1987). Já naquela época, era comum o apelo - que continuou a ressoar ao longo do tempo (MELLAHI; SMINIA, 2009) - para a complementação dessas vertentes.

Contudo, mais tarde, a própria corrente da pesquisa de processo passou por uma cisão. Do final dos anos 1990 até meados dos anos 2000, a abordagem chamada “estratégia como prática social” diferenciou-se das perspectivas processuais anteriores, por arrogar para si um olhar distintivamente sociológico para a práxis concreta da estratégia, nas microatividades do cotidiano das organizações (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON, 1996, 2006, 2007). Publicações desse período chegavam a propor um rompimento com a abordagem tradicional da estratégia como processo, considerando que a pesquisa tinha evoluído para uma nova fase, “pós-processual” (CHIA; MACKAY, 2007; WHITTINGTON, 2007).

Mais recentemente, porém, expoentes de ambas as frentes de investigação uniram-se na coautoria de um importante volume especial do *Strategic Management Journal* para produzir uma clara declaração para os pesquisadores da área de que, na visão desses autores, o campo deveria se mover na direção da combinação (*i.e.* não da crítica nem da mera complementação) entre essas abordagens, evoluindo para um *framework* teórico-conceitual integrado - lá chamado de “estratégia como processo e prática” (BURGELMAN et al., 2018). Até mesmo algumas agendas de pesquisa integrada já foram apresentadas (BURGELMAN et al., 2018; KOUAMÉ; LANGLEY, 2018; MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018).

No entanto, como esses próprios autores e outros reconhecem, há desafios concretos que ameaçam essa integração, em especial a dificuldade de se relacionar os níveis de análise macro e micro na pesquisa empírica (KOUAMÉ; LANGLEY, 2018). Mas, para além de questões metodológicas (BALOGUN; HUFF; JOHNSON, 2003), há, também, incontornáveis escolhas conceituais e teóricas que precisam ser feitas se um caminho de reunificação dessas perspectivas for perseguido (FLOYD et al., 2011). Ainda mais significativamente, permanece a antiga observação de que, mesmo que se unam, perspectivas processuais e da prática continuariam flagrantemente distantes da abordagem da estratégia como conteúdo (FLOYD et al., 2011). Como também foi recentemente denunciado, essa fragmentação resultante da rápida expansão e associada pluralidade vista no campo de estratégia pode ameaçar demolir qualquer fundamento de coerência e identidade da área, desintegrando-a (DURAND; GRANT; MADSEN, 2017). Portanto, faz-se necessário caracterizar, com precisão, os traços típicos de cada uma dessas três concepções bem estabelecidas da estratégia para, então, compará-las

explicitamente, com vistas à identificação de pontos cruciais para possíveis reaproximações - ou perpetuação de distanciamentos - entre essas abordagens (e.g. THOMPSON, 2011).

Este ensaio se propõe a contribuir nessa direção. Primeiramente, com base em uma visão abrangente da literatura pertinente, constroem-se tipos-ideais de cada uma das três vertentes de pesquisa, em termos: das suas concepções dos componentes elementares da estratégia (*i.e.* a performance organizacional, a ação estratégica e a maneira como aquela depende desta); das suas perspectivas teóricas e enfoques conceituais resultantes; e das suas implicações teóricas, metodológicas e gerenciais (Figura 1). Em seguida, com base nessas análises, os pontos cruciais para distanciamentos ou reaproximações são explicitados, levantando-se questões fundamentais para a reflexão sobre o futuro, não apenas de cada uma das vertentes de pesquisa, mas, de fato, do próprio campo de estratégia como um todo.

2. ESTRATÉGIA COMO CONTEÚDO

Na abordagem da estratégia como conteúdo (ECO), a performance organizacional é concebida, em primeiro lugar, como desempenho econômico-financeiro. A este, pode-se somar o social e o ambiental, formando o tripé de sustentabilidade de uma organização. De qualquer forma, sempre se considera o sucesso de maneira relativa a outras organizações - e, portanto, em termos de vantagem/desvantagem competitiva (STONEHOUSE; SNOWDON, 2007).

Nessa abordagem, esse tipo de performance depende causalmente de tipos de ação com o potencial para produzir a vantagem sustentável - ou, pelo menos, o contexto no qual ela pode ser gerada. Nesse caso, essas ações são concebidas como condutas ou posturas organizacionais - isto é, um tipo de estratégia que a organização adota e que a conduz ao seu desempenho superior. Essas tipologias predominam na ECO, nomeando categorias genéricas de estratégia que estão disponíveis para uma unidade de negócio, uma corporação ou até uma rede de organizações. São, portanto, subtipos das estratégias chamadas, em livros-texto clássicos, de competitivas, corporativas e cooperativas/coopetitivas, respectivamente (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2015).

A premissa básica dessa abordagem é a de que a melhor conduta a ser adotada é determinada pela situação estrutural em que a organização se encontra. Ou seja: ênfases em estruturas ora ambientais (*e.g.* contextos setoriais e institucionais) ora organizacionais (*e.g.* recursos/capacidade, arquitetura/governança) marcam a oscilação pendular das perspectivas teóricas da ECO (GUERRAS-MARTIN; MADHOK; MONTORO-SANCHEZ, 2014; HOSKISSON et al., 1999).

Nessa abordagem, portanto, estratégia é concebida como tipos de ação relacionados a tipos de fatores estruturais dos quais, em última instância, a performance organizacional de fato depende - *i.e.* a “conduta” adequada é apenas o conduto apropriado para o exercício do poder causal dessas super e subestruturas (*c.f.* o paradigma Estrutura-Conduta-Desempenho). Nesse sentido, o foco da ECO está na substância da estratégia - *i.e.* tanto na natureza das decisões estratégicas em si, quanto, principalmente, nos conteúdos estruturais que as consubstanciam.

Tal abordagem da estratégia implica, do ponto de vista teórico, a busca pela explicação causal do desempenho organizacional a partir da relação entre tipos de conduta organizacional, de um lado, e fatores estruturais, de outro. Assim, metodologicamente, a ECO se concentra em investigar probabilisticamente, em grandes amostras, como as variações no conteúdo das estruturas (e de suas condutas associadas) causam, em média, variações nos desempenhos das organizações (*e.g.* SHORT et al., 2007). Para os praticantes, essa abordagem se traduz na oferta de ferramentas/*frameworks* que destacam, simplificada, tipos de estruturas (externas e internas) que devem ser analisadas e de condutas/posturas organizacionais que devem ser tomadas em função de diferentes configurações estruturais - *e.g.* as 5 Forças de Porter, a Matriz Ansoff, a Matriz BCG etc (GHEMAWAT, 2016).

3. ESTRATÉGIA COMO PROCESSO

Na estratégia como processo (EPO), a performance organizacional também é concebida principalmente como desempenho. Contudo, nessa abordagem, outros *outcomes* organizacionais distais no tempo - mas intermediários em relação ao desempenho - também são considerados (e.g. uma grande mudança na organização) (HUTZSCHENREUTER; KLEINDIENST, 2006; WOLF; FLOYD, 2017).

Esses macrorresultados dependem, na EPO, do que de fato ocorreu anteriormente no caso organizacional concreto em questão - e nos rastros que essas ocorrências deixaram ao longo do tempo (KOUAMÉ; LANGLEY, 2018). Nesse sentido, a ação estratégica é vista como o fluxo (ou a sequência) temporal de eventos organizacionais associados ao *outcome* de interesse. Em outras palavras, a EPO está interessada em como a organização veio a ter a sua estratégia, e não no conteúdo ou tipo desta (MELLAHI; SMINIA, 2009). Portanto, tradicionalmente, diz-se que essa abordagem se concentra no estudo da formulação e da implementação de uma estratégia, observando-se a evolução da manifestação desta ao longo do tempo (e.g. se passou de intenção para realização, constituindo uma deliberação) (MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018). Outros conceitos complementares também são utilizados para se fazer sentido desse processo, como as noções de formal *versus* incremental, racional *versus* natural, lógico *versus* político etc (e.g. ELBANNA, 2006).

Em todo caso, em livros clássicos dessa abordagem (e.g. MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2009; WHITTINGTON, 2000), as perspectivas teóricas da EPO se diferenciam em termos da combinação entre o tipo de ação e o tipo de performance organizacional enfatizados em cada tradição. A tradição clássica, por exemplo, enfatiza o planejamento de ações deliberadas em busca de um melhor desempenho em termos de posicionamento no ambiente dado. Já a tradição processual foca em ações inovadoras que são aprendidas e emergem ao longo do tempo, oferecendo uma nova perspectiva sobre como poderia ser o ambiente - e a atuação das organizações nele. Com ênfases híbridas, a tradição evolucionária ressalta a emergência de ações de adaptação dos posicionamentos tomados, enquanto a sistêmica salienta a necessidade de deliberação de perspectivas visionárias. De fato, cada uma dessas quatro escolas da EPO tem múltiplas subdivisões, por um lado, e pode ser entendida, em si, como um reflexo mais particular de quatro perspectivas processuais meta-teóricas que influenciam diversas ciências, a saber: o mecanicismo racional, a estruturação sociopolítica, a evolução orgânica e a dialética intuitivo-histórica, respectivamente (VAN DE VEN; POOLE, 1995).

Essas diferentes escolas da EPO, porém, unem-se coerentemente em torno da concepção comum - e distinta da ECO - da estratégia como a história da relação entre a organização e os seus ambientes - história que, como já foi exposto, é tida como o lastro explicativo do desempenho e de outros macro-*outcomes* obtidos por uma organização (KOUAMÉ; LANGLEY, 2018). Assim, o foco distintivo dessa abordagem concentra-se no desdobrar, ao longo do tempo, da ação da qual depende a performance da organização no seu ambiente - *i.e.* no método (ou “caminho”) da estratégia.

Consequentemente, as teorias da EPO buscam explicar esses *outcomes* organizacionais distais (*i.e.* de médio e longo prazos) a partir do rastreamento do desdobramento, ao longo do tempo, dos eventos organizacionais que constituíram o curso de ação causalmente relevante (LANGLEY et al., 2013). Nesse sentido, do ponto de vista metodológico, essa abordagem faz uso da pesquisa de processo em casos acessíveis o suficiente para identificar, longitudinalmente, esse encadeamento de eventos do qual os *outcomes* dependeram (LANGLEY, 1999). Na prática, a EPO contribui para os gestores com a proposição de modelos que poderiam ser adotados nas organizações para formalização do processo estratégico e com o apontamento de intervenções que têm o potencial, em determinados contextos, de gerar mudanças na organização (ou, de outro modo, garantir a sua continuidade).

4. ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Na estratégia como prática (EPA), a performance organizacional é reconcebida, menos no sentido do desempenho como uma “coisa realizada”, e mais como a realização/atuação organizacional em si (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Isto é: mais como gerúndio (“performando”) do que como substantivo (“desempenho”); mais como fluxo interconectado do que como objeto abstraído/reificado de seu contexto histórico (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Assim, o foco recai não sobre macro-*outcomes* de médio e longo prazo, mas sim sobre resultados proximais, e mesmo simultâneos, às ações cotidianas (WHITTINGTON, 2018). Ou seja: os *outcomes* tendem a ser vistos como sincronicamente constituídos (e não assincronicamente causados) pelas ações, de forma imbricada (FELDMAN; WORLINE, 2016).

Nesse sentido, as ações, para além de macroetapas já abstratas do percurso estratégico, são entendidas como a rede de microatividades concretas realizadas tanto por atores sociais quanto pelos *actants* não humanos - *e.g.* materiais - envolvidos na contínua (re)instanciação da estratégia/organização - *i.e.* no “estratetizando/organizando” (SEIDL; WHITTINGTON, 2014). Essa práxis, mais (ou menos) intencional (dependendo da teoria de ação adotada), inclui realizações por atores/praticantes tanto intra quanto extraorganizacionais, e tanto individual quanto coletivamente (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Portanto, práticas, práxis, praticantes e profissão (no sentido da coletividade de praticantes - na práxis - de determinadas práticas) são os componentes básicos que aglutinam as perspectivas da EPA (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; VAARA; WHITTINGTON, 2012; WHITTINGTON, 2006). Em torno desse núcleo multifocal comum, a diversidade teórica se estabelece em termos da(s) teoria(s) da prática social adotada(s) como referencial por cada corrente dessa abordagem. Nesse ponto, os trabalhos de expoentes da virada da prática na filosofia, nas ciências sociais e, mesmo, na psicologia são usados para fundamentar as diferentes lentes de leitura do fenômeno da estratégia tal qual se manifesta concretamente no cotidiano. O leque de opções é amplo nesse ponto (CHIA; MACKAY, 2007; RASCHE; CHIA, 2009; SEIDL; WHITTINGTON, 2014).

De qualquer maneira, essas diversas perspectivas concordam na concepção da estratégia como formas institucionalizadas de ação que mediam a (e resultam da) performance da práxis da estratégia por seus praticantes (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; VAARA; WHITTINGTON, 2012). Logo, o que se enfatiza nessa abordagem, em distinção da ECO e da EPO, é o caráter socialmente institucionalizado da ação da qual depende a performance da organização no seu ambiente - *i.e.* a “forma” (social) da estratégia.

Assim, a teorização na EPA busca explicar a realização organizacional com base na rede de microatividades concretas que reproduzem (ou modificam) práticas socialmente institucionalizadas - vinculando, assim, estrutura e agência (em diferentes graus de liberdade, a depender do contexto) (*e.g.* JARZABKOWSKI, 2004). Para tanto, imersões etnográficas no dia a dia das organizações são encorajadas, como meio metodológico de captar as sutilezas da malha sociomaterial que se (re)constitui ordinariamente no fazer da estratégia (BALOGUN; HUFF; JOHNSON, 2003). Nesse sentido, as implicações gerenciais tendem a ser mais indiretas, como um convite ao afastamento de prescrições abstratas e homogeneizantes, em direção a uma revalorização do intercurso social e do que ele pode revelar sobre as crenças e atitudes compartilhadas e não questionadas nas situações concretas experimentadas no cotidiano organizacional (FELDMAN; WORLINE, 2016; WHITTINGTON, 2018).

5. DISTANCIAMENTOS E (RE)APROXIMAÇÕES

A caracterização ideal-típica de cada uma das três principais abordagens da estratégia, embora caricata, ressalta, exatamente por isso, traços que as distanciam e outros que podem

(re)aproximá-las, ensejando considerações finais sobre os rumos futuros da pesquisa neste campo. Nessa comparação a partir dos tipos-ideias estabelecidos, é preciso inicialmente reconhecer que, sem dúvida, a ECO permanece como o *mainstream* no campo de estratégia, pelo menos na América do Norte. Sua abordagem foi e permanece sendo muito influente nas principais revistas norte-americanas (NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007; RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012). Além disso, sua ênfase no conteúdo da estratégia (*i.e.* nas questões que um gestor deve considerar para definir a conduta de sua organização em seu ambiente) faz com que perspectivas da ECO tenham conseguido se difundir consideravelmente no meio organizacional, principalmente por meio de conceitos e ferramentas embalados e vendidos por escolas de negócio e consultorias (GHEMAWAT, 2016).

Por outro lado, essa abordagem claramente adota uma postura estruturalista/determinista na explicação do desempenho organizacional, deixando pouco espaço para a agência/voluntariedade humana em seus modelos. Além disso, ainda adere a uma concepção de performance organizacional evidentemente marcada pela influência inicial, no campo de estratégia, da microeconomia, do militarismo e da analogia biológica de sobrevivência de organismos em seus ecossistemas (VAN DE VEN; POOLE, 1995).

Em paralelo à ECO, no entanto, a abordagem da estratégia como processo foi se desenvolvendo, apresentando influências, concepções e implicações distintas - e, possivelmente, complementares. Ao se analisar essa abordagem processual, percebe-se que, apesar de compartilhar, em grande medida, da noção de performance estabelecida pela ECO (*i.e.* centrada no desempenho), a EPO distancia-se da abordagem paralela conteudista por meio de diferenciações importantes. Em primeiro lugar, por considerar outros *outcomes* que não somente o desempenho em termos de indicadores multidimensionais finais de vantagem ou desvantagem em relação a concorrentes. Contudo, mais significativamente, na EPO, a temporalidade ganha proeminência sobre a transversalidade, conferindo à história um lugar de destaque sobre a lógica estático-comparativa (LANGLEY et al., 2013). Dessa forma, o rastreamento do processo que de fato ocorreu em casos concretos é privilegiado no estudo, ao invés da verificação de efeitos potenciais médios sobre uma grande quantidade de unidades de observação (LANGLEY, 1999, p. 199). Nesse sentido, a agência localizada toma prioridade em relação às estruturas - apesar de os agentes ainda não aparecerem em primeiro plano teórico, senão como representantes-líderes da organização, na forma da alta gestão (HUTZSCHENREUTER; KLEINDIENST, 2006).

Por outro lado, os modelos gerenciais apresentados pela EPO parecem apenas cristalizar alguma proposta de sequência em que os fatores estruturais destacados pela ECO devem ser levados em consideração ao longo do tempo pelos gestores (c.f. HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2015). Essa observação dá a entender que “processo”, nessa abordagem, aproxima-se de uma ordenação dos “conteúdos” no tempo - e não é, portanto, independente do conhecimento destes. De fato, mesmo ao dinamizar a noção de estratégia, convertendo-a de uma categoria em um processo, a EPO manteve a concepção desse fenômeno como algo que a organização “tem” (*i.e.* ainda um objeto, embora agora “esticado”/“espalhado” ao longo do tempo) (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Ambas as abordagens também vêm na performance uma dependência causal em relação à ação estratégica - embora a concepção desta ora enfatize a estrutura que a condiciona/habilita, ora a agência (em nível agregado/organizacional). No entanto, nem a EPO nem a ECO ancoram a concepção da estratégia na relação mutuamente constitutiva entre esses elementos. Esta ancoragem foi, então, uma tarefa assumida pela mais recentemente iniciada abordagem da estratégia como prática, que, como vimos, visou levar a virada processual às últimas consequências, chegando a postular, até mesmo, a sua superação (CHIA; MACKAY, 2007).

Figura 1. As abordagens da estratégia como conteúdo, processo e prática caracterizadas

	Estratégia como Conteúdo (ECO)	Estratégia como Processo (EPO)	Estratégia como Prática (EPA)
Performance organizacional	Desempenho econômico-financeiro, por vezes somado ao desempenho social e ambiental, sendo o “sucesso” sempre relativo a outras organizações	Principalmente, o(s) desempenho(s); porém, também, outros <i>outcomes</i> organizacionais distais em relação à ação - e.g. a “mudança/ inovação/renovação” ou a “continuidade” -, mas intermediários em relação ao(s) desempenho(s)	Menos no sentido do desempenho como uma “coisa realizada” e mais no sentido da realização/atuação organizacional em si [Foco em <i>outcomes</i> organizacionais proximais em relação à ação; e análise de <i>outcomes</i> em outros níveis, que não o organizacional, mas a ele considerados relacionados - e.g. excelência individual na instanciação de uma prática; performatividade (“setorial”) de uma prática]
Dependência	Causal . No nível de tipo . Potencial ou “de fundo”	Causal . No nível de rastro (<i>token</i>) . Atual	Constitutiva
Ação	“Conduta” ou “postura” organizacional: a estratégia que a organização tem [“o quê” abstraído] que conduz ao desempenho superior	Fluxo/seqüência temporal de eventos organizacionais: “como” a organização veio a ter a sua estratégia (“macro”/“meso”)	Rede de microatividades concretas realizadas por atores humanos - mas, também, possivelmente, por não-humanos (e.g. materiais): “como” as práticas performadas imbuem a malha de ações (“micro”) e são por ela constituídas
	Organização como “negócio” ↔ estratégias “competitivas” (“ <i>business policy</i> ”) - Estratégias genéricas - Posturas estratégicas... Organização como “corporação” ↔ estratégias “corporativas” - Diversificação (tipos e modos) - Verticalização (tipos e modos)... Organização como “rede” ↔ estratégias “cooperativas” e “coopetitivas”	Tradicionalmente: “formulação/tomada de decisão” e “implementação” - As respectivas formas de manifestação processual do conteúdo da estratégia organizacional: intencionada, deliberada, não-realizada, realizada, emergente, efêmera - Outros critérios conceituais complementares de distinção processual do conteúdo da estratégia organizacional...	Microatividades (“práxis”) mais - ou menos - intencionais realizadas por atores (“praticantes”) intra- ou extra-organizacionais, individual ou coletivamente

(continua)

(continuação)

	Estratégia como Conteúdo (ECO)	Estratégia como Processo (EPO)	Estratégia como Prática (EPA)
Perspectivas teóricas	<p>Ênfases por tipo de “estrutura”; premissa: conduta ↔ estrutura (i.e. “ambientes”/“contextos”); historicamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional <ul style="list-style-type: none"> . Arquitetura . Governança - Estrutura industrial/setorial - Estrutura de recursos/capacidades - Estrutura institucional <p>Principais oscilações (“pendulares”):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interno vs. externo (“de-dentro-para-fora” vs. “de-fora-para-dentro”) - Micro vs. macro 	<p>Ênfases por “tipo de ação vs. tipo de performance organizacional” na tradição; historicamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Clássica - do planejamento [“long range planning”] (b) Processual - do aprendizado (c) Evolucionária - da adaptação (d) Sistêmica - da visão <p>Ênfases por meta-teoria de referência; ontologicamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Mecanicismo racional (b) Estruturação sociopolítica (c) Evolução orgânica (d) Dialética intuitivo-histórica 	<p>Ênfases por elemento(s) analisado(s): práticas, práxis, praticantes, profissão</p> <p>Ênfases por teoria da prática tomada por referência (...)</p>
“Estratégia”	Conduta relacionada a fatores estruturais - que consubstanciam questões/tópicos de discussão - dos quais depende a performance organizacional	História da relação entre a organização (possivelmente representada pelos seus líderes) e os seus ambientes, da qual depende a performance organizacional	Formas institucionalizadas de ação que mediam a performance da práxis da profissão de estratégia por seus praticantes - e, ao mesmo tempo, dela resultam
“como...”	Tipos/categorias/“nomes” das opções contidas no conjunto de ações das quais depende a performance da organização no seu ambiente	O desdobrar, ao longo do tempo, da ação da qual depende a performance da organização no seu ambiente	O caráter socialmente institucionalizado da ação da qual depende a performance da organização no seu ambiente
	A “substância” da estratégia	O “método” da estratégia	A “forma” da estratégia
Implicações teóricas	Explicação causal do desempenho organizacional a partir da relação entre tipos de conduta/postura organizacional e fatores estruturais	Explicação causal de <i>outcomes</i> organizacionais distais a partir do rastreamento do desdobramento, ao longo do tempo, dos eventos organizacionais que constituíram a ação	Explicação da realização organizacional com base na rede de atos concretos que reproduzem ou modificam práticas socialmente institucionalizadas
Implicações metodológicas	Pesquisa de variância em amostras grandes o suficiente para identificar, estático-comparativamente, esses “conteúdos” dos quais a performance organizacional depende em geral	Pesquisa de processo em casos acessíveis o suficiente para identificar, longitudinalmente, esse encadeamento de eventos do qual os <i>outcomes</i> de interesse dependeram	Imersão etnográfica para captação das sutis conexões que compõem a malha sociomaterial em questão
Implicações gerenciais	Ferramentas para análises simplificadas de estruturas e condutas/posturas, destacando “conteúdos” estáticos tidos por mais relevantes para dada questão estratégica	Modelos processuais de planejamento estratégico/mudança organizacional e mecanismos generativos recorrentes	Valorização do micro intercurso social e reflexividade crítica

Fonte: Elaborada pelos autores.

De fato, a EPA, em sua radical reconcepção da estratégia em termos primariamente sociológicos (ao invés de econômicos, ou mesmo históricos e psicológicos) (WHITTINGTON, 2007), ajuda a mais nitidamente clarear os pontos cruciais em torno dos quais ocorrem(rão) distanciamentos ou (re)aproximações entre as três abordagens. Esses pontos e as respectivas questões que eles suscitam são explicitados a seguir, sistematizados em função dos componentes tomados neste ensaio como básicos para a construção de qualquer abordagem à estratégia (*i.e.* performance, dependência e ação):

(a) Base para fazer sentido da “performance organizacional”

Ontologicamente, o que é a performance organizacional? Um fluxo dinâmico ou um retrato estático (THOMPSON, 2011)? Um substantivo (*c.f.* ECO), um verbo no infinitivo (*c.f.* EPO) ou um gerúndio (*c.f.* EPA)? Trata-se da performance enquanto um resultado, o processo que o antecede ou um imbricamento indistinto de processo e entidade? Como problematizar essas distinções analíticas sem perder o apelo prático que o conceito comunica?

(b) Base para inferir a “dependência”

Conceitualmente, de que forma causação e constituição se assemelham e se diferenciam? Como os avanços nas teorias de causação e nas teorias de constituição na filosofia podem auxiliar a fundamentar um pluralismo investigativo em estratégia ou, mesmo, uma combinação de abordagens (e.g. BAUMGARTNER, 2018)? Quais são possibilidades metodológicas integrativas já desenvolvidas, para conectar consistentemente causação e constituição em trabalhos empíricos?

(c) Base para fazer sentido da “ação”

Quais são as opções de teorias propriamente da ação humana já desenvolvidas (e disponíveis) na filosofia e nas ciências humanas e sociais, mais amplamente (RASCHE; CHIA, 2009; VAARA; WHITTINGTON, 2012)? Como cada uma lida com o problema central do dualismo entre estrutura e agência e como essas propostas teóricas podem superar cisões impostas por esse dualismo no campo de estratégia? Como teorias que lidam com essa questão, reconcebendo a própria noção de agência em termos da tradição filosófica personalista, podem ter reverberações na forma de se conceber os estrategistas (POWELL, 2014)? Analogias da formação da estratégia com processos mecânicos ou biológicos, por exemplo, ainda têm validade? Quais são os limites dessas analogias?

De fato, este último ponto destaca uma questão de fundo a todas as demais, que, eventualmente, também precisará ser abordada para o desenvolvimento do campo de estratégia - e, de fato, mais amplamente, de teoria organizacional. Afinal, até que ponto nossas teorias ainda herdam, na própria concepção de “organização” e “ambiente”, uma mentalidade biológica orientada para “organismos” e “ecossistemas”? Por exemplo: seria mesmo a sobrevivência (*i.e.* vantagem competitiva) o indicador ideal para avaliar empreendimentos humanos organizados? Ou, em se tratando de pessoas, haveria outra ética de vida e prática coletiva que poderia superar o simples instinto de perpetuação de suas instituições (*c.f.* SARASVATHY, 2004)?

Essas são questões levantadas a partir da caracterização, neste ensaio, das principais abordagens atuais à estratégia. Espera-se que, com a visão comparativa abrangente que aqui foi esboçada, novos trabalhos possam contribuir, não somente para o detalhamento da elaboração de cada abordagem, mas, principalmente, para a reflexão acerca das possibilidades de novos desenvolvimentos que beneficiariam todo o campo - seja por pluralizá-lo ainda mais, seja por reforçar sua coerência multiforme.

REFERÊNCIAS

BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P. Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 197–224, jan. 2003.

- BAUMGARTNER, M. **Causation vs Constitution: Loosening the Friction**, 2018. Disponível em: <<https://www.uib.no/en/fof/121022/causation-vs-constitution-loosening-friction>>. Acesso em: 27 fev. 2020
- BURGELMAN, R. A. et al. Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 531–558, 2018.
- CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, Y. Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S1, p. 5–14, 1 jun. 1992.
- CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 217–242, jan. 2007.
- DURAND, R.; GRANT, R. M.; MADSEN, T. L. The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 4–16, jan. 2017.
- ELBANNA, S. Strategic decision-making: Process perspectives. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 1–20, mar. 2006.
- FELDMAN, M.; WORLINE, M. The Practicality of Practice Theory. **Academy of Management Learning & Education**, v. 15, n. 2, p. 304–324, jun. 2016.
- FLOYD, S. W. et al. Processes and Practices of Strategizing and Organizing: Review, Development, and the Role of Bridging and Umbrella Constructs. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 5, p. 933–952, jul. 2011.
- GHEMAWAT, P. Evolving Ideas about Business Strategy. **Business History Review**, v. 90, n. 4, p. 727–749, 2016.
- GUERRAS-MARTIN, L. A.; MADHOK, A.; MONTORO-SANCHEZ, A. The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. **Brq-Business Research Quarterly**, v. 17, n. 2, p. 69–76, jun. 2014.
- HITT, M.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. **Strategic management: Competitiveness and globalization – concepts and cases**. 11th. ed. Cincinnati, OH: Cengage Learning, 2015.
- HOSKISSON, R. E. et al. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417–456, 1999.
- HUFF, A. S.; REGER, R. K. A Review of Strategic Process Research. **Journal of Management**, v. 13, n. 2, p. 211–236, 1 jun. 1987.
- 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, out. 2006.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529–560, maio 2004.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5–27, jan. 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69–95, mar. 2009.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view - Guest Editors' Introduction. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3–22, jan. 2003.
- KOUAMÉ, S.; LANGLEY, A. Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 559–581, 2018.
- LANGLEY, A. Strategies for Theorizing from Process Data. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691–710, 1999.

- LANGLEY, A. et al. Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 1–13, fev. 2013.
- MELLAHI, K.; SMINIA, H. Guest Editors' Introduction: The frontiers of strategic management research. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 1–7, mar. 2009.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management**. [s.l.] FT Prentice Hall, 2009.
- MIRABEAU, L.; MAGUIRE, S.; HARDY, C. Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 582–605, 2018.
- NAG, R.; HAMBRICK, D. C.; CHEN, M. J. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 9, p. 935–955, set. 2007.
- POWELL, T. C. Strategic management and the person. **Strategic Organization**, v. 12, n. 3, p. 200–207, 1 ago. 2014.
- RASCHE, A.; CHIA, R. Researching Strategy Practices: A Genealogical Social Theory Perspective. **Organization Studies**, v. 30, n. 7, p. 713–734, jul. 2009.
- RONDA-PUPO, G. A.; GUERRAS-MARTIN, L. A. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 162–188, fev. 2012.
- SARASVATHY, S. D. Making It Happen: Beyond Theories of the Firm to Theories of Firm Design. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 6, p. 519–531, dez. 2004.
- SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. **Organization Studies**, v. 35, n. 10, p. 1407–1421, out. 2014.
- SHORT, J. C. et al. Firm, strategic group, and industry influences on performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 147–167, fev. 2007.
- STONEHOUSE, G.; SNOWDON, B. Competitive advantage revisited - Michael Porter on strategy and competitiveness. **Journal of Management Inquiry**, v. 16, n. 3, p. 256–273, set. 2007.
- THOMPSON, M. Ontological shift or ontological drift? Reality claims, epistemological frameworks, and theory generation in organization studies. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 4, p. 754–773, out. 2011.
- VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. **Academy of Management Annals**, v. 6, p. 285–336, 2012.
- VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining Development and Change in Organizations. **Academy of Management Review**, p. 31, 1995.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731–735, 1 out. 1996.
- WHITTINGTON, R. **What Is Strategy and Does It Matter?** 2nd. ed. [s.l.] Cengage Learning EMEA, 2000.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613–634, maio 2006.
- WHITTINGTON, R. Strategy Practice and Strategy Process: Family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1575–1586, out. 2007.
- WHITTINGTON, R. Greatness Takes Practice: On Practice Theory's Relevance to "Great Strategy". **Strategy Science**, v. 3, n. 1, p. 343–351, 2018.
- WOLF, C.; FLOYD, S. W. Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1754–1788, jul. 2017.